

Handelsbanken: Et motstykke til kontrollorientert HRM i banknæringen.

Christian Aleksander Leirvik



Masteroppgave Organisasjon, ledelse og arbeid.

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

15.05.2014

Handelsbanken: Et motstykke til kontrollorientert HRM i banknæringen

Copyright Christian Aleksander Leirvik

2014

Handelsbanken: Et motstykke til kontrollorientert HRM i banknæringen.

Christian Aleksander Leirvik

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Masteroppgaven utforsker bruken av ulike former for HRM-systemer i den norske banksektoren. Bruken av ”harde” HRM-metoder som målinger og karaktersetninger av ansatte har fått større gjennomslag i norsk arbeidsliv og spesielt innenfor banknæringen. Et av unntakene er Handelsbanken som gjennomfører en annen type HRM-strategi og et annet kontrollsystem. Denne oppgaven tar for seg systemet som Handelsbanken benytter og ser på forskjellene mellom dette systemet og de andre typene som brukes. For å svare på problemstillingene brukes kvalitative intervjuer av ansatte i Handelsbanken som har erfaring fra andre banker med et annet system. Problemstillingene er følgende:

- I hvilken grad opplever informantene at Handelsbanken har utviklet et alternativt HRM-system til gjeldende praksis i finansnæringen?
- Hvilke konsekvenser kan ulike former for HRM føre med seg?

Idealtypene 1) kontrollorientert HRM og 2) Forpliktelsesbasert HRM brukes for å beskrive forskjellene. Ut i fra intervjuene er det liten tvil om at Handelsbanken har utviklet et alternativt HRM-system mer i tråd med den forpliktelsesbaserte typen, mens det i næringen ellers virker å være mer bruk av den kontrollorienterte. Informantene identifiserte også en rekke konsekvenser ved bruken av ulike HRM-system. Bruken av kontrollorientert HRM kan føre til:

- 1) Kortsiktig tankegang og ineffektivitet
- 2) Juksing
- 3) Forsurnet samarbeidsklima
- 4) Dårlig kundebehandling

Bruken av forpliktelsesbasert HRM kan føre til:

- 1) ”Soveputementalitet”
- 2) Manglende oversikt for sentraladministrasjonen
- 3) Aversjon mot salg som kan føre til mindre inntekter

Oppgaven tar også for seg hvorfor bruken av kontrollorientert HRM er så vanlig i finansnæringen og hva som muliggjør den alternative formen i Handelsbanken.

Forord

Det er ingen tvil om at det å skrive masteroppgave tar på, både for kropp og sjel. Det har vært gode dager og tyngre dager. Uansett har jeg vært heldig som har fått skrive om et tema som virkelig interesserer meg. Debatten om kontroll og tillit i samfunnet har vært omtalt mye i media de siste årene og det har vært morsomt å skrive om et såpass dagsaktuelt tema. Ved å løfte frem ansattes erfaringer og følelser knyttet til dette håper jeg å kunne bidra til feltet på en ny måte.

Samarbeidet med Handelsbanken har vært veldig fin gjennom hele prosessen og jeg vil spesielt takke Hanne Thaugland for god tilrettelegging og gode råd på veien. Jeg vil også benytte sjansen til å takke mine kjære klassekamerater. Det klassemiljøet vi har opparbeidet på OLA i dag er fantastisk og vi har virkelig hjulpet hverandre dette semesteret. Med humor, trøst og generelt god stemning har dere sørget for at hverdagen på lesesalen ikke har blitt så deprimerende. Jeg vil også takke min kjære samboer som også har skrevet masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid dette semesteret. Du har vært en flink og støttende kjæreste som har tatt deg tid til å hjelpe meg, selv om du har vært i en tøff prosess selv. Min familie hjemme i Trondheim fortjener også en takk for lange telefonsamtaler med et stresset familiemedlem.

Til slutt vil jeg gjerne rette en takk til min flinke veileder Haldor Byrkjeflot ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problemstillinger	2
1.2 Oppgavens struktur	3
1.3 Begrepsavklaring	3
2.0 Bakgrunn	6
2.1 Utbredelse av målesystemer	6
2.1.1 Revisjonssamfunnet og New Public Management	6
2.1.2 Målstyring- en trend	9
2.1.3 Utbredelse i finansnæringen	11
2.1.4 Handelsbanken som alternativ	13
3.0 Teori	16
3.1 Fra personal til HRM	16
3.2 Strategisk HRM	17
3.1.1 Ulike typer HRM	18
3.3 Kontroll	20
4.0 Data og metode	22
4.1 Design og utvalg	22
4.2 Datainnsamling	24
4.3 Forståelse av feltet	25
4.4 Databehandling og analyse	25
4.5 Etiske vurderinger	26
4.5.1 Informert samtykke	27
4.5.2 Konfidensialitet og anonymisering	27
4.5.3 Metodiske klargjøringer	28
5.0 Analysekapittel 1	29
5.1 Formell organisering	29
5.2 Målinger og kontroll	32
5.3 Lederrollen	37
5.4 Langsiktighet og belønning	39
5.4.1 Ansettelsesforhold og karrieremuligheter	39
5.4.2 Kollektiv belønning	43
5.5 Oppsummering analysekapittel 1	45
6.0 Analysekapittel 2	47
6.1 Uintenderte konsekvenser	47
6.2 Kontrollorientert HRM kan føre til	49
6.2.1 Kortsiktig tenking og ineffektivitet	49
6.2.2 Juksing	50
6.2.3 Dårlig samarbeidsklima	51
6.2.4 Dårligere kundebehandling	53
6.3 Forpliktelsesbasert HRM kan føre til	55
6.3.1 "Soveputementalitet"	56
6.3.2 Sentraladministrasjon med mindre oversikt	57
6.3.3 Aversjon mot salg	58
6.4 Oppsummering analysekapittel 2	59

7.0 Avslutning.....	60
7.1 Utbredelse og eventuelle endringer i næringen	60
7.2 Empiriske hovedfunn.....	63
7.3 Videre forskning og betraktninger	65
Litteraturliste	67
Vedlegg / Appendiks	73

1.0 Innledning

Målstyring har blitt en trend i norsk næringsliv, fra desentralisering til sentral styring der den sentrale ledelsen prøver å styre gjennom kvantitative måleresultater som de kan vise til eierne. Det handler om oversikt over hva de ansatte presterer. En kontroll som flyttes lenger og lenger fra den faktiske produksjonen. Tian Sørhaug mener vi har vært vitne til en U-sving i arbeidslivet. ”Nå handler det mer og mer om kontroll” (Dahle, 2013, s. 84). I følge Skafnesmo (2013, s. 112) springer endringen ut fra større samfunnsmessige strukturer der behovet for evidens og kontroll gjennomsyrrer måten man gjennomfører prosesser på.

Helt konkret kan man se dette på antall norske bedrifter som har innført mer kontrollorienterte former for Human Resource Management (HRM) de siste årene. Store norske bedrifter som Statoil, Aller Media, Sparebank1 og Schibsted gir karakterer til sine ansatte basert på forhåndsbestemte mål bestemt av den sentrale ledelsen (Dahle, 2013). HRM handler om ulike praksiser og teknikker for å få de ansatte til å prestere på jobben (Boselie, Dietz, & Boon, 2005) og disse bedriftene finner det hensiktsmessig å vurdere ansatte gjennom karakterer og belønne de individuelt etter hvordan de presterer. I følge Kuvaas & Dysvik (2012) mener mange bedrifter at ansatte motiveres av forhåndsbestemte mål og belønninger i henhold oppnåelse av disse målene. Enkelte bedrifter bruker også tallene fra målesystemene i nedbemanningsprosesser der de som scorer lavest er mest utsatt (Dalen, 2013, s. 59).

Denne formen for styring har skapt debatt. I Klassekampen (Tallaksen, 2014) kan vi lese at de har startet med målstyring i barneskolen, noe som har skapt sterke reaksjoner. I Morgenbladet (Engebregsten & Heggen, 2012) står det at man i helsevesenet krever en bedre balanse mellom tillit og kontroll og Audun Lysbakken har sågar funnet venstresidens nye vinnesak- å gå fra sentral styring og målstyring til tillit til de ansatte i offentlig sektor (Kihl, 2014). Dette er bare noen av sakene som har vært fremme i medias søkelys de siste årene. I følge Norsk ledelsesbarometer opplever tre av ti ledere å bli satt karakter på og man har sett en økning i bruken av målesystemer i Norge, selv om det minsker globalt (Kaspersen, 2013).

Strategi som omhandler bruken av menneskelige ressurser i en organisasjon blir plassert under terminologien ”Human Resource Management” (HRM) (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Disse strategiene omhandler flere aktiviteter som har som mål å få det beste ut av de ansattes kompetanse og deres menneskelige kapital. Blant annet inkluderer disse aktivitetene måling, belønning, opplæring og rekruttering. I følge Dahle (2013, s. 20) har karaktersetting av prestasjoner og rangeringer av ansatte som en del av HRM-strategier blitt mer og mer vanlig det siste tiåret.

Det er spesielt et segment innenfor norsk næringsliv som virker å ha implementert inn en type HRM kjent for utstrakt bruk av målesystemer, nemlig finansnæringen. I Dagens Næringsliv 16. September, 2013 (Hoemsnes, 2013) kunne man lese at de fleste bankene nyttiggjør seg av forhåndsbestemte måltall og belønning ut i fra oppnåelse av disse. Unntaket var Handelsbanken kunne man lese. Denne banken går i en annen retning enn sine konkurrenter, og det er dette jeg ønsker å se nærmere på i min avhandling.

1.1 Problemstillinger

Tidligere forskning har vært basert på hvilke effekter HRM-systemer har på finansielle resultater, hvor hovedinteressentene har vært eiere og aksjonærer (Dyer & Reeves, 1995, s. 6). I min avhandling velger jeg å ha hovedfokus på de ansattes posisjon og hvordan de opplever ulike systemer og følgene av disse systemene på mikro og makronivå. Jeg vil belyse hvordan de ulike systemene påvirker de ansatte både som individer og hvordan disse fremgangsmåtene påvirker resultatene til organisasjoner.

Dette bunnet ut i følgende spørsmål som oppgaven forsøker å svare på:

- 1) I hvilken grad opplever de ansatte at Handelsbanken har utviklet et alternativt HRM system til gjeldene praksis i finansnæringen?
- 2) Hvilke konsekvenser kan ulike former for HRM føre med seg?

Informantene er ansatte i Handelsbanken med erfaring fra andre banker. Første problemstilling er deskriptiv og gir et innblikk i hvilken grad Handelsbanken skiller seg ut og på hvilken måte den er ulik de andre bankene. Den andre problemstillingen handler om hvordan de ansatte ser på ulike HRM systemer og hvilke konsekvenser de mener disse har. Ansatte som har opplevd ulike systemer sitter med kjennskap til hvordan systemene virker og

det kan være en nyttig tilvekst til effektstudier innen HRM som i hovedsak er begått på makronivå. Mesteparten av forskningen innenfor HRM- systemer er foretatt gjennom kvantitative metoder, oftest i form av spørreundersøkelser. Boselie et al (2005, s. 70) har sett på 400 ulike undersøkelser fra de største journalene innenfor HRM-feltet og kun et fåtall av forskerne gjennomførte kvalitative studier. Purcell (1999) etterspør mer bruk av kvalitative undersøkelser og forhåpentligvis kan denne oppgaven være en viktig og annerledes bidragsyter til feltet.

Avslutningsvis vil jeg på bakgrunn av de empiriske funnene forsøke å løfte diskusjonen ut fra de konkrete casene. Hva kan forklare utbredelsen av kontrollorientert form for HRM i finansnæringen. Vil dette kunne snu og er det alternative systemet til Handelsbanken overførbart til andre og kan Handelsbankens system være et forbilde for en endring fra kontroll til tillit?

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av 7 kapitler. Kapittel 2 spesifiserer feltet denne undersøkelsen er innenfor. Her vil det bli sett på utbredelsen av kontrollorienterte HRM- systemer og bruken av disse innenfor banknæringen spesielt. Kapittel 3 bidrar med en beskrivelse av teori og undersøkelser på HRM spesielt og på ulike former for HRM. Disse formene vil fungere som et rammeverk for analysen. Denne studien benytter kvalitative data fra en spesiell case og gjennomføringen av studiet vil bli beskrevet i kapittel 4 som omhandler data og metode. Jeg har valgt å dele inn analysen i to deler. Den første delen er kapittel 5 som omhandler den første problemstillingen. Dette kapittelet inndeles i ulike type HRM-aktiviteter som til sammen utgjør ulike typer av systemer. Det andre analysekapittelet som utgjør kapittel 6 vil ta for seg konsekvenser og følger av HRM systemer. I kapittel 7 vil man finne en oppsummering av oppgaven, samt en diskusjon om videre implikasjoner for banknæringen og overførbarheten av det alternative systemet.

1.3 Begrepsavklaring

HRM- systemer implementeres i ulike former og organisasjoner nyttiggjør seg ofte av ulike elementer i forskjellige kategorier. På grunn av oppgavens formål finner jeg det likevel hensiktsmessig å kategorisere disse i to ulike former som i hovedsak er representativ for de

systemene som brukes. 1) Kontrollorientert og 2) forpliktelsesbasert HRM er idealtyper som representer ytterpunkter. Formene representer ulike fremgangsmåter i hvordan man skal få det beste ut av ansatte og hva som motiverer dem. Denne klassifiseringen er tatt fra Kuvaas og Dysviks (2012) bok "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser".

Jeg vil også beskrive to ulike kontrolltyper som gjør seg gjeldende i oppgaven. Begrepene HR (human resources) og HRM (human resource management) brukes om hverandre både i litteraturen og i dagligtalen. Jeg vil som regel benytte meg av begrepet "HRM" i denne oppgaven i og med at mesteparten av litteraturen jeg bruker benytter seg av dette begrepet.

Med HRM mener jeg i denne sammenheng aktiviteter som omhandler planlegging, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2013, s. 13). Begrepet HR og/ eller HRM har fortrent det klassiske norske ordet "personalarbeid". Det nye ordet spiller på en forståelse av HRM som en strategisk funksjon og er i norsk sammenheng et relativt nytt fenomen. Tidligere ble personalfeltet organisert som en stabsfunksjon med liten linjemyndighet og liten bekjennelse med strategiske oppgaver (Røvik, 2007, s. 153). Nå der i mot er HRM en viktig del av en organisasjons strategi, med ansvar for å få det beste ut av de menneskelige ressurser som organisasjonen besitter.

Kontrollorientert HRM brukes som en paraplybetegnelse for systemer som nyttiggjør seg av forutsatte kvantitative mål og som bruker disse til å belønne ansatte individuelt. Vil ofte benytte seg av karakterer fastsatt av den sentrale ledelsen. Det er verdt å nevne at de færreste organisasjoner selv sier at de har en kontrollorientert form for HRM, men i praksis vil det ofte vise seg at de bruker flere aktiviteter og teknikker som oppleves slik av de ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 25). De organisasjonene som benytter denne formen utøver ikke nødvendigvis mer kontroll enn andre. Forskjellen ligger i opplevelse av kontroll og at det måles på individnivå, altså en rasjonalistisk kontroll fremfor en normativ.

Forpliktelsesbasert HRM der i mot, brukes som en paraplybetegnelse for systemer som ikke måler gjennom kvantitative forutbestemte mål, og som er kjennetegnet av kollektive belønningssystemer, desentralisert ledelse og fokus på tillit og autonomi til de ansatte gjennom medbestemmelse. Vil ofte benytte seg av mer normative kontrollformer.

Teknokratisk kontroll(rasjonalistisk) brukes om fremgangsmåter som forsøker å direkte kontrollere ansattes atferd. Dette gjøres gjennom planer, arrangementer, systemer og målbare ”outputs”.

Gjennom socio-ideologisk kontroll (normativ) søker man å oppnå kontroll gjennom å påvirke de ansattes tankegang indirekte. Sosiale relasjoner, identitetsformasjon og ideologi kan spille en rolle i å forme ansatte til å handle hensiktsmessig opp mot organisasjonens mål.

2.0 Bakgrunn

2.1 Utbredelse av målesystemer

I dette kapittelet vil jeg se på utbredelsen av målesystemer og kontrollorientert HRM i Norge og i banknæringen generelt. Jeg vil først se på de overordnede strukturene som muliggjør en slik tilnærming før jeg ser på hvordan det ser ut i norsk næringsliv generelt og hva som kjennetegner banknæringen spesifikt. Jeg vil også introdusere Handelsbanken som et mulig alternativ til slutt.

2.1.1 Revisjonssamfunnet og New Public Management

Mike Power (1994) mener at vi har vært vitne til en ”audit explosion” i moderne tid og at det har gått så langt at det nærmest er utenkelig at det finnes alternativer til hva han kaller ”revisjonssamfunnet”. Unge mennesker blir trent og sosialisert inn i en kontekst av ”auditing”. Det som kjennetegner denne trenden er spredningen av distinkt mentalitet av administrativ kontroll som gjennomsyrrer samfunnet, så vel som organisasjoner (Power, 1994). I følge Power er det ikke revisjonssamfunnet kun en serie av tekniske praksiser, men må forstås som en idé. Artikulerte verdier der man rasjonaliserer og gjenskaper det offentlige bilde av kontroll. Og dette ”bildet” har et sterk institusjonelt fotfeste.

Power (1994, s. 7) mener at denne eksplosjonen har gjort det vanskelig å tenke på alternativer, men de finnes mener Power. I den forbindelse har han laget en tabell som viser forskjellene mellom den rådende ideologi og alternativet. Den er satt opp med direkte motsetninger til ulike faktorer.

Den rådende ideologi (A)**Alternativet (B)**

Kvantitativ	Kvalitativ
Single measure	Multiple measures
Eksterne agenter	Interne agenter
Long distance methods	Low distance methods
Lav tillit/tiltro	Høy tillit/tiltro
Disiplin	Autonomi/ selvstyre
Postkontroll	Kontroll i nåtiden
Private eksperter	Offentlig dialog

Tabell: Basert på inndeling fra Mike Power (1994:7)

På grunn av rådende ideologiens institusjonelle makt har alternativ B hatt vanskelig for å tiltrekke seg et publikum og momentum. Men hvorfor har alternativ A en slik institusjonell makt? I følge Power (1994) er det fordi at det er en gjengs oppfatning om at hvis man ikke fører tilstrekkelig kontroll og tilsyn vil det føre til svindel, bedrag og generelt dårlige administrering. Denne mistilliten til og personers forsøk på å administrere disse feilene fører til enda mer mistillit og enda mer kontroll. I følge Powers tese vil menneskers atferd reflektere at de ikke kan stoles på og dermed tilpasse seg dette og dette skaper et system der mennesker tar det for gitt at de må kontrolleres og at de ikke kan stoles på.

Det er veldig vanskelig å endre denne sterke institusjonelle logikken (Power, 1994) og man er avhengig av å ha et sterkt alternativ som kan bli sett på som den ”naturlige løsningen” som kan fylle det som ellers kunne blitt et vakuum. Man må organisere organisasjoner på en slik

måte at det ikke vil være like stort behov for dette. Større bruk av tiltro, mer bruk av personlig ansvarlighet (ansikt til ansikt) og tilrettelegging av organisasjonell dialog er alle eksempler på organisering som kan fungere som et alternativ (Power, 1994). I den norske samfunnsdebatten har det i nyere tid blitt uttrykt støtte for bruk av en alternativ fremgangsmåte mer i tråd med ”alternativ b”. I klassekampen kan vi lese at Audun Lysbakken mener å ha funnet venstresidens neste, store vinnesak (Kihl, 2013), nemlig en ”tillitsreform” som skal erstatte målstyring med et mer tillitsfullt forhold til de ansatte i den offentlige sektoren. Lysbakken argumenterer for en mer langsiktig tenkning med mindre rapportering og kontroll, og det er ikke tilfeldig at et dette forslaget blir uttrykt akkurat nå, da det i følge Lysbakken er et ekstra stort engasjement for disse typer spørsmål nå. Helsetjenesteaksjonen, diskusjonene om tidsbruken til norske lærere og en økende debatt i fagbevegelsen peker alle i samme retning. Nemlig et ønske om mindre kontrollering (Kihl, 2013).

Skal man lykkes med en slik endring vil dette være et skarpt skille fra den rådende logikken i offentlig så vel som privat sektor i dag (Skafetsmo, 2013). Denne rådende logikken som kan sees på som en del av Mike Powers ”revisjonssamfunn” kalles ”new public management”. Dette konseptet symboliserer verdier som effektivitet, rasjonalitet, gjennomsiktighet og kontroll og utføres som en form av et ritual i følge Power (1994).

Både Skafetsmo (2013) og Power (1994) beskriver ”New Public Management” (NPM) som et resultat av kontrollorienteringen i samfunnet. Denne styringsformen/ideen forsterker kontrollorienteringen i samfunnet ytterligere. NPM beskrives som et kompleks av ideer og drivkrefter som grep om seg fra begynnelsen av 1980-tallet. I følge Skafetsmo (2013, s.112) har NPM et sterkt samfunnsomformende potensial. Innføringen av NPM i Norge fører ikke kun til endringen i styringen av det offentlige, det har også konsekvenser for det private næringslivet. I følge Hood (1991) er komponentene til NPM blant annet identifisert som følgende: Resultatorientering, et skifte mot kvantifisering, insentiver for ledere og et bilde av en samfunnsborger som en kunde. Skafetsmo (2013, s. 112) referer til Butenschøn som skriver at introduksjon av mål- og resultatstyring er et viktig aspekt av dette. Kvalitet har en tendens til å måles ved hjelp av kvantitative indikatorer.

Et vesentlig kjennetegn ved NPM er altså introduksjonen av mål- og resultatstyring og ved bruk av kvantitative indikatorer sies det at man kan måle kvalitet. I følge Hansen & Rieper

(2009) er New Public Management karakterisert av de faktorene som lar seg telle og måle, som målstyring og evaluering, kvantifisering og dokumentasjon. Systemet legger vekt på slike målbare parametere fremfor de som vanskelig lar seg måle. *”Konkurranseutsetting og NPM innebærer at behovet for kontroll øker, både når det gjelder kontroll og evaluering av offentlige aktiviteter”* (NOU, 2004:2)

Selv om NPM omhandler styringsform i offentlig forvaltning og ikke i det private næringsliv som er studieobjektet i denne oppgaven er det med på legitimere bruken av slike systemer i samfunnet for øvrig. New public management og Mike Powers ”revisjonsamfunn” kan sees på som et bakteppe og en muliggjøring av bruken av kontrollorientert HRM.

2.1.2 Målstyring- en trend

Ut i fra den rådende ideologien beskrevet i forrige kapittel springer det ut konkrete systemer. Kjell Arne Røvik mener at ”Balansert målstyring” det siste tiåret har utviklet seg i en voldsom fart i norsk arbeidsliv de siste ti årene, og at det fungerer som et uimotståelig kontrollverktøy for sjefen (Grinde, 2011, s. 36). I samme artikkel fremmer han en metafor som beskriver hvordan den moderne sjef styrer dagens bedrifter: *”Metaforen er piloten i cockpiten. Han sitter aller fremst og styrer, basert på informasjonen fra instrumentbordet”* (Grinde, 2011, s. 36). Informasjonen fra instrumentbordet hentes i stor grad inn fra måling av de ansatte. Hvordan de presterer med tanke på forhåndsdefinerte mål som ofte er utarbeidet av den sentrale ledelsen. Litt satt på spissen sier Røvik at det har skjedd et trendsifte i norske organisasjoner ”fra ledelse til styring”: *”Mens sjefene på 80- og 90-tallet gikk på lederkurs og lærte om mennesker og relasjoner, handler det nå om rapportering av harde fakta og en nærmest antiseptisk monitoner av organisasjoners prestasjoner”* (Grinde, 2013, s. 36).

I følge Rørvik (2007) kan man observere en avtakende satsning på ledelse og en økt forståelse og satsning på indirekte styring i organisasjoner. Et stikkord for denne tunge idè- og reformstrømmen er ”rehierarkisering” som i følge Røvik er en *”felles betegnelse på en rekke ideer og grep som alle sikter mot å øke toppledelsens kapasitet til å bedrive styring av underordnede enheter og ansatte»* (Røvik, 2007, s. 148-149). Dette gjøres gjennom en sentralisering av avgjørelsesmyndighet og fjerning av mellomnivåer, samt en massiv satsning på formaliserte styringssystemer. Et av de mest populære organisasjonskonseptene er

”balansert målstyring” som er en oppskrift på en sentral og indirekte styring. Dette er et styringsredskap for virksomheters øverste ledelse, og hensikten er i følge Røvik (2007, s. 150) å forsterke og sikre topplederes mulighet til å styre virksomheten og er et motstykke til 80-tallets fokus på desentralisering. Gjennom rapporteringsordninger og informasjonsinnhenting kan den sentrale ledelsen kontinuerlig overvåke utviklingen i ulike deler av virksomheten på en lang rekke variabler (Grinde, 2013, s. 36).

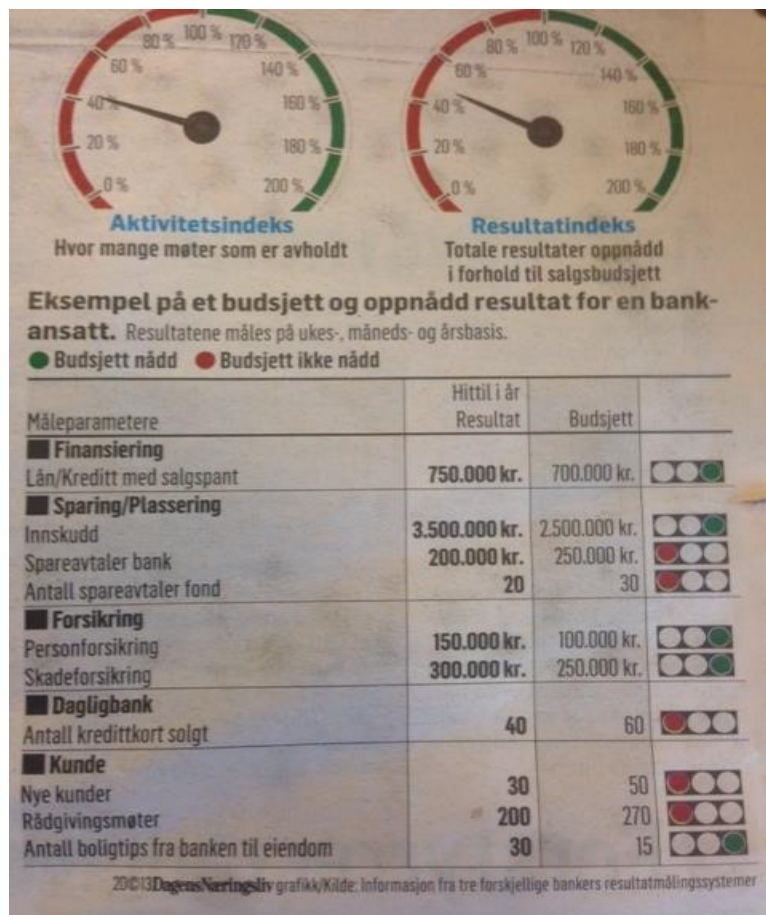
Også motesvingninger og utstrakt bruk av konsulentselskap kan forklare den utbredte bruken av standardiserte måleinstrumenter. Byrkeflot (2002) viser hvordan en *”hærskare av ulike typer konsulenter, organisasjonsutviklere og forskere lever av å mette den nye prosjektkulturens hunger etter rådgivning i organisasjon og ledelse”* (Byrkeflot, 2002, s. 42). Røvik (1998, s. 13) kaller dette ”motesvingninger”, der det er tendens til at man beveger flokkvis i den retningen som til enhver tid er mest populær. Det virker som at man har beveget seg mot en retning med fokus på økt bruk av målesystemer og det er veldig lett at blir forsterket ved bruk av konsulentselskaper som innehar ferdige oppskrifter og ”quick fixes”. Røvik (2007) har gjennom intervjuer med informanter fra store konsulentselskaper bitt seg merke i at det først og fremst er spørsmål om toppledernes styringsmuligheter konsulenter er opptatt av i dag. Informantene er tydelige på hva som er, eller bør være, topplederes viktigste redskap: *”Det er planmessig design av formell struktur samt systematisk bruk av formaliserte styringssystemer”* (Røvik, 2007, s. 151). Denne idèstrømmen om sentral styring kommer også til uttrykk gjennom de tjenestene konsulentselskapene selger og dermed bidrar de til materialiseringen av trenden (Røvik, 2007). Gjennom styringssystemer som kombinerer finansielle og ikke-finansielle verdidrivere og styringsgrep har de et grep og en påvirkning om organisasjoner og deres løsninger. Et eksempel på dette er ”balansert målstyring” som er et populært konsept utviklet av Kaplan og Norton (1992, 1996) i nært samarbeid med selskapet KPMG som er et av verdens største konsulentselskaper og dermed en premissleverandør både globalt og i Norge. Konsulentselskapene har også vært en viktig pådriver for endringen av HR-feltet i Norge. De fleste konsulentselskaper gir uttrykk for en støtte bak ideen om en mer strategisk og styringsorientert HR(M) som er i ferd med å bli en institusjonalisert forestilling (Røvik, 2007, s. 151). Det meste av innsatsen til HR(M)-spesialistene i de store konsulentselskapene har vært rettet mot å utvikle spesifikke konsepter for strategisk styring av menneskelige ressurser. Gjennom rutinemessige målinger kan ledelsen lett tolke disse og bruke dem som begrunnelse til å treffe beslutninger, og dermed kan HR ha en viktig strategisk funksjon (Røvik, 2007). Konsulentselskapers iver etter

sentralisert styring og strategisk HR har mest sannsynlig en viktig påvirkningskraft ved at pendelen svinger fra ledelse til kontroll.

Røvik (1998) betegner motefenomenen som en institusjonalisert oppskrift som *”innenfor en periode av mange blir oppfattet og gjerne omtalt som den riktige, den hensiktsmessige, den effektive, den moderne- og sågar den naturlige måten å organisere på”* (Røvik, 1998, s. 13). Mintzberg (1982) skriver at moten ikke nødvendigvis passer til alle organisasjoner. Noen har behov for skreddersøm. Denne institusjonaliserte oppskriften som sier at målesystemer er hensiktsmessig virker å være på frammarsj og dette kan vi se i finansnæringen som peker seg ut som en foregangsnæring når det kommer til slike systemer.

2.1.3 Utbredelse i finansnæringen

Målesystemer på individnivå har altså blitt mer vanlig i Norge og det kan virke som dette i aller høyeste grad gjelder for banknæringen. I følge oppslaget i Dagens Næringsliv 16. September, 2013 er utbredelsen av målesystemer omfattende innenfor banknæringen. Her kan man lese at *”stort sett alle banker og forsikringsselskaper har innført slike systemer”* (Hoemsnes, 2013, s. 16). Mens man i næringslivet i Norge til en viss grad har stått i mot vesentlige endringer i gjennomføringen av personalpolitikken (Dahle, 2013) virker det som om banknæringen er gjennomsyret av målstyringer. Her kan det virke som at denne typen er standard fremfor unntak. På neste side kan man se et eksempel på hvordan slike resultatmålingssystemer er oppsatt:



*Eksempel på målsystem basert på informasjon fra tre forskjellige bankers system
(Hoemsnes, 2013:16)*

Dette bildet viser hvordan en type resultatmålingssystemer er utbygd, og grafikken er laget ved å innhente informasjon fra tre forskjellige bankenes systemer. Aktivitetsindeksen går på hvor mange møter som er avholdt og resultatindeksen handler om resultater oppnådd i forhold til det forutsatte salgsbudsjettet. Disse resultatene måles på ukes-, måneds- og årsbasis. Måleparameterne på resultatsiden er 1) finansiering, 2) sparing/plassering, 3) forsikring, 4) dagligbank og 5) kunde, og resultatene man bringer inn kvalifiserer til enten rødt, gult eller grønt lys som har konsekvenser for lønns- og bonusfastsettelse for de ansatte.

Det mangler ikke på reaksjoner på slike systemer. På den ene siden har man fagforeningen Finansforbundet som er i mot slike systemer og på den andre har man finansnærings hovedorganisasjon som mener det er naturlig med bruk av slike systemer. Advokat Pål Behrens i finansforbundet er ikke særlig fornøyd med bruken av slike systemer. ”De siste to-tre årene har omfanget av målesystemer i finansnæringen økt. Vi mener det er kontraproduktivt å bruke den form for målesystemer fremfor tradisjonell ledelse ”(Hoemsnes,

2013, s. 18). Finansnæringens Hovedorganisasjon er uenige. Kommunikationsdirektøren sier at målstyring er blitt en helt vanlig prosess i all næringsvirksomhet og at det derfor er naturlig at dette også brukes i mange finansbedrifter (Hoemsnes, 2013, s. 17). Det er altså to steile parter på hver sin side av debatten. Arbeidstakernes organisasjon på den ene siden og arbeidsgivernes på den andre. Det har gått så langt at Finansforbundet jobber med å undersøke lovligheten i systemene som brukes, da de mener at dette fører til dårligere arbeidsmiljø og at det kan bidra til uheldig salgspres (Hoemsnes, 2013, s. 18).

Man har også sett målesystemer som går utover rene resultatmål. På abcnyheter.no (2012) kunne man lese at DNB hadde innført et spesialutviklet datasystem som fulgte med på om de ansatte jobbet raskt nok og ikke tok for mange pauser. Det var satt en standard for hvor mange telefonsamtaler og hvor lenge hver samtale burde vare og man ble målt på aktivitet. Datatilsynet var svært kritisk til denne praksisen og mente systemet var ”meget personvernsmessig personvernssinnigripende”.

2.1.4 Handelsbanken som alternativ

Det er mye som tyder på at målstyring er blitt en trend, spesielt innenfor finansnæringen i Norge og det finnes flere bakenforliggende forklaringer til dette. Sterke samfunnsformende reformer og strukturer er identifisert som mulige årsaker. Konsulentvirksomhet og fremgangen til andre typer styringsformer er også med på å skape et press for innføring av såkalte ”Harde HRM-metoder” preget av kvantifisering, målesystemer og kontroll på individnivå. I dette kapittelet presenteres banken som blir sett på som motsatsen til dette (Hoemsnes, 2013)

Handelsbanken er en svensk bank som presenterer seg som desentralisert med en sterk lokal tilstedeværelse som satser på sterke og langsiktige kunderelasjoner. De er i sterk vekst i Norge og har i dag 49 bankkontorer over hele landet. De er Norges tredje største bank målt i utlån. Deres hovedmål er god langsiktig lønnsomhet og dette skal fremskaffes ved hjelp av fornøyde kunder og kostnadseffektiv drift og de har et mål om å være den mest lønnsomme banken i hvert hjemmemarked og ha de mest fornøyde kundene. De siste 40 årene har de nådd disse målene nesten uten unntak på verdensbasis (Cäker & Siverbo, 2013, s. 5).

Grunnen til dette er i følge dem selv en desentralisert modell og en utstrakt tillit til hver enkelt ansatt (Cäker & Siverbo, 2013, s. 5).

Handelsbanken operer uten budsjett og alle planer er diskutert på alle nivåer mellom overordnede og underordnede ledere. Ingen forhåndsbestemte parametere er gitt (Cäker & Siverbo, 2013). De har en viss form for teknokratisk kontroll, men dette gjennomføres ikke ved hjelp av forhåndsbestemte parametere med påfølgende måling. De gjennomfører resultatkontrollering gjennom benchmarking mot andre konkurrenter som ser på ratioen mellom kostnader og inntekter. Man blir også sammenliknet med kontorer internt og ekstern i overenstemmelse med deres kjerneområder som er kostnadseffektivitet og kundetilfredshet (Cäker & Siverbo, 2013, s. 8).

2.1.4.1 Kontroll i Handelsbanken uten målesystemer på individnivå

I en svensk studie fant man at Handelsbanken operer med en god oversikt selv om de er veldig desentralisert, men kontrollen er på kollektiv basis fremfor på individer. Hver banksjef har stor frihet til å lede kontoret på sin måte, men man har et sterk internt system som raskt ser om kontoret ikke lever opp til de målene som blir ”benchmarket”. Hvis så skjer vil de gå ned til de enkelte kontorene å hjelpe til med å få de tilbake på rett spor (Cäker & Siverbo, 2013, s. 8).

I følge Cäker & Siverbo (2013, s. 12) utføres ikke Handelsbanken kontroll på individnivå gjennom systematiske måltall for å overvåke, men heller gjennom sosio-idelogisk kontroll der kjernedelene av virksomheten fortelles og internaliseres av de ansatte gjennom sosialisering. Dette kombinert med benchmarking på kollektivt nivå gjør at målesystemer og karakterer på individnivå ikke trenger å gjennomføres for opprettholdelse av oversikt. Cäker og Siverbo (2013, s. 12) har laget en oversikt over hvordan kontroll gjennomføres i Handelsbanken:

- 1) Teknokratisk kontroll på kontornivå som er eksplisitt relatert til kjerneideene i organisasjonen (kostnadseffektivitet og kundetilfredshet). Gir innblikk i atferd og resultater. Ingen forutbestemte formelle krav (budsjett) gjør at man holder oversikt med et helhetlig perspektiv på prestasjoner, distansert evaluering er problematisert.
- 2) Organisasjonell struktur som gir forutsetninger for kommunikasjon og ivaretagelse av verdier og kultur (desentralisering).

- 3) Sosio-ideologisk kontroll i form av HRM-praksiser som bygger og opprettholder tillit og samarbeid i organisasjonen. Målet er en felles forståelse og nærhet mellom individer i organisasjonen. Langsiktig tankegang.

Denne dualiteten i kontrollformer som er forskjellig på kontornivå og individuelt vil brukes videre i analysen som rammeverk for HRM-systemet i Handelsbanken sammen med typene forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM.

3.0 Teori

Forskningen på ulike HRM- systemer handler i stor grad om måling av effekter og hva som vil være lønnsomt for bedriften. Videre fokuseres det på hva som er ”best practice” og hvordan det bør gjennomføres for å sørge for best mulig resultat. Feltet er preget av empiriske undersøkelser fremfor rene teoretiske betraktninger og det er ikke en felles konsensus om hvilke teoretiske rammeverk som bør brukes i forskningen (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Resultater fra ulike empiriske undersøkelser vil bli presentert i analysekapittelet under de kapitlene de passer inn i. Teorikapittelet vil bli brukt til å tydeliggjøre HRM-feltet generelt og de ulike typene HRM og kontrollformene som går igjen i oppgaven. Rene empiriske betraktninger og resultater vil ikke bli beskrevet i teorikapittelet.

3.1 Fra personal til HRM

Begrepet ”Human Resource Management» (HRM) spiller på en forståelse av HR som en strategisk funksjon og er i norsk sammenheng et relativt nytt fenomen. Tidligere var personalfeltet i de fleste virksomheter organisert som en stabsfunksjon som jobbet med rutinemessige oppgaver med liten linjemyndighet og liten bekjennelse med strategiske oppgaver (Røvik, 2007, s. 153). Fra og med siste halvdel av 1990-årene kunne man observere en tung utviklingstrend i dette feltet fra den sosiale og administrative HR-funksjonene til HR som en strategisk funksjon. I følge Røvik (2007) innebærer dette at ”*HR-innsatsen i større grad ble definert som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger*” (Røvik, 2007, s. 153). Med andre ord, HR-tiltak omdefineres fra å være redskap som skal bedre ansattes vilkår, til å bli et styringsredskap for ledelsen. Et bilde på denne forskyvningen er at bokstaven ”M” blir tilføyd i begrepet ”HR” til ”HRM” (Røvik, 2007, s. 153).

Innholdet i den strategiske HR-satsningen skiller seg fra tidligere tiltak ved at det nå stadig legges særlig vekt på å vinne mer presis innsikt i og kontroll med hvordan ”softe” variabler» (for eksempel ansattes kompetanse og ulike incentivordninger) virker på økonomiske resultater, og så bruke disse innsiktene for å forbedre resultatene. Strategiske HR-tiltak rettes altså inn mot å få til verdiøkning gjennom systematisk styring av genuint menneskelige faktorer, som kunnskaper og sosiale relasjoner (Røvik, 2007, s. 155)

Målet er ikke nødvendigvis å gjøre de ansatte lykkelige, men å sørge for at de forpliktes til å bidra til virksomhetens resultater og som vi senere skal se finnes det flere fremgangsmåter for å oppnå dette.

3.2 Strategisk HRM

Boselie, Dietz & Boon (2005) undersøkte 400 studier som omhandler HRM systemer. De fant at HRM oftest forstås som "a set of employee management activities" (Boselie, Dietz & Boon, 2005, s. 72). Disse aktivitetene kan igjen bli delt inn i praksiser som innehar ulike teknikker. For eksempel kan rekruttering være en praksis som kan inneholde teknikkene intervju og testing. Boselie, Dietz & Boon (2005) fant fire aktiviteter som oftest konseptualiserer et strategisk HRM program. Disse er:

- 1) Trening og utvikling
- 2) Belønningssystemer
- 3) Performance management (herunder målesystemer, vurderinger)
- 4) Rekruttering

Listet opp fra: (Boselie, Dietz & Boon, 2005, s. 73)

Inn under disse aktivitetene fremgår det ulike teknikker som har til hensikt å identifisere og rekruttere gode bidragsyttere, gi de evner og selvtillit til å jobbe effektivt, kontrollere deres fremgang mot nødvendige resultater og belønne de for å møte eller overgå disse resultatene (Boselie, Dietz & Boon, 2005, s. 73). Elementer av strategisk HRM som også bygger på ansattes egne ønsker er i mye mindre grad sett på i empiriske undersøkelser. Som for eksempel gode lønninger, dømmekraft og autonomi fremfor begrensede jobboppgaver, jobbsikkerhet, mangfold og arbeid-fritidsbalanse. Det dominerende paradigmet innenfor HRM- forskning er sentrert rundt ledelsens standpunkt fremfor de ansattes, og da spesielt hvilke konsekvenser de ulike aktivitetene og teknikkene har for organisasjonens resultater (Boselie, Dietz & Boon, 2005, s. 6). I følge Dyer og Reeves (1995, s. 6) kan disse konsekvensene deles inn i tre ulike deler:

- 1) HR-relaterte konsekvenser (holdningene og atferden til de ansatte, tilfredshet, engasjement/forpliktelse og turnoverintensjon)

- 2) Organisatoriske konsekvenser (produktivitet, kvalitet og effektivitet)
- 3) Finansielle konsekvenser (profitt og markedsandel)

Undersøkelser tar som regel for seg punkt nummer tre og da spesielt indikatoren profitt. Dette fordi det har stor verdi for eiere, aksjonærer og markedet generelt (Boselie, Dietz & Boon, 2005, s. 7).

Boselie, Dietz & Boon (2005, s. 8) fant at studier som omhandler HR-relaterte ikke blir viet særlig mye oppmerksomhet. Dette fant de overraskende i og med at HRM's predikerte påvirkning på ytelse/ resultater er nettopp gjennom endring i ansattes holdninger og atferd. Kun 26 av de 400 studier som er undersøkt omhandlet dette. Mitt bidrag til dette feltet befinner seg i hovedsak under dette punktet. Hvordan HRM-praksiser har følger for de ansatte og hvordan de ser på ulike former for HRM-systemer. I følge Boxall & Steenveld (1994, s. 445) så er det den humane og den sosiale kapitalen innad i organisasjonen som er viktig med tanke på HRM-systemers påvirkning. HRM-praksiser er ikke i seg selv ansett som strategiske ressurser ettersom de enkelt kan kopieres (Wright et al, 1994, s. 318). Rollen til de forskjellige HRM-praksisene er å bygge opp den menneskelige kapitalen og være en viktig bidragsyter til å stimulere til den atferden som til slutt bidrar til en fordel for organisasjonen (Boxall & Steenveld, 1999, s. 445).

I det neste kapittelet vil jeg se på to ulike HRM-systemer som hver for seg representerer to ulike syn på hvordan man bygger opp den menneskelige kapitalen i en organisasjon. Disse to arketyper vil fungere som et rammeverk gjennom oppgaven.

3.1.1 Ulike typer HRM

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 25) beskriver et skille mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Disse begrepene brukes gjennomgående i denne oppgaven. Andre begrep som beskriver forskjellene er myk versus hard HRM og Harvard- skolen versus Michigan-skolen der myk og Harvard-skolen representerer forpliktelsesbasert HRM, mens hard og Michigan-skolen representerer den kontrollorienterte formen.

Skillet mellom disse typene ble på alvor satt på agendaen da to ulike bøker med forskjellig utgangspunkt ble gitt ut i 1984. Harvard-forskerne Beer, Spector, Lawrence, Quinn, Mills og Walton (1984) ga ut en bok som representerte et humanistisk perspektiv der effektivitet blir

oppnådd gjennom relasjoner mellom medarbeidere og ledelse/ eiere og der ansvarlighet, delegering og medarbeiderinnflytelse er viktige satsningsområder. På omtrent samme tid ble det utgitt en bok fra Michigan-forskerne Fombrun, Tichy og Devanna (1984) som forfektet et helt annet syn. Dette perspektivet vektlegger i større grad det økonomiske og hvor effektivitet søkes oppnådd gjennom kontroll- og insentivsystemer. Denne formen for HRM handler om kvantitative, kalkulerende og businessorientert HRM der de menneskelige ressurser håndteres på en økonomisk rasjonell måte. Disse to typene har etter dette blitt sett på som to motsetninger som forfekter helt ulike syn. Men de har likevel en felles plattform og utgangspunkt. Begge systemene ønsker å få ansatte til å prestere best mulig og jobbe så effektivt mulig. Det er veien til disse målene som er forskjellige.

En idealtipe er en konstruksjon der typiske trekk ved et sosialt fenomen trekkes frem og som man ikke kan vente å finne i ren form i virkeligheten. Likevel kan idealtipe være nyttige for analyser av komplekse størrelser siden det gir et oversiktlig sammenlikningsgrunnlag med klare og karakteristiske trekk (Skirbekk, 2014). Begrepene 1) forpliktelsesbasert og 2) kontrollorientert HRM representerer idealtyper av preskriptiv karakter og fungerer mer som normative modeller. To ytterpunkter på et kontinuum. De fleste HRM praksiser vil nok ikke plassere seg helt i ytterkanten av skalaen. Ulike HRM- praksiser vil likevel være mer forpliktelses- eller mer kontrollorientert og disse representerer to ulike måter å influere ansattes atferd og holdninger på (Arthur, 1994). Typologiene forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM stammer fra Arthur (1994) sin kategorisering av strategiske HRM-perspektiver. Det som ligger bak disse typologiene er påstanden om at organisasjoner er forskjellig når det kommer til styringen av deres menneskelige kapital iboende i organisasjonen. Disse forskjellene stammer fra et organisasjoners samlede mål og blir moderert av faktorer internt og eksternt (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992). Disse to typologiene representerer to forskjellige fremgangsmåter i formingen av ansattes atferd og holdninger på arbeidsplassen. Målet til kontrollorienterte HRM-systemer er blant annet å forbedre effektiviteten ved bruk av spesifiserte regler og prosedyrer. Belønning til de ansatte bestemmes av målbare kriterier basert på disse reglene og prosedyrene (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985). Forpliktelsesbasert HRM systemer ønsker derimot å forme ansattes atferd og holdninger gjennom å lage psykologiske lenker mellom organisasjonens og de ansattes mål, der fokuset er på å utvikle engasjerte ansatte som kan vies tillit til å bruke deres eget skjønn på måter som er forenelige med organisasjonens målsettinger (Arthur, 1994, s. 672).

Typologiene er basert på to forskjellige ideologier om hvordan man skal organisere en organisasjon og hvordan man skal oppnå resultater fra sine ansatte. Retorikken bak og beskrivelsen av HRM-strategier og HRM-tiltak er nesten alltid forpliktelsesbasert i sin natur, mens realiteten ofte er kontrollorientert (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 224).

3.3 Kontroll

Den forpliktelsesbaserte modellen gir ikke nødvendigvis opp kontrollaspektet av sine ansatte. Som Eva Grinde (2013, s. 18) påpeker må sjefer svare for eiere og styret og har rett til å blande seg inn i hvordan ansatte bruker tiden sin, likevel advarer hun mot overdreven overvåkning av medarbeideres kvantifiserbare aktiviteter gjennom måling og andre kontrollmekanismer. Forskjellen i de to modellene av HRM kan være hvordan man oppnår den kontrollen og hvordan denne kontrollen kjennes ut for de ansatte. Typisk sett vil forpliktelsesbaserte HRM- systemer oppnå kontroll gjennom mer indirekte eller normative kontrollformer.

Den klassiske måten å se på kontroll er gjennom metoder som spesifiserer, overvåker og evaluerer individer eller kollektiv handling. Disse metodene forsøker å påvirke atferd direkte, men det finnes også praksiser som søker å påvirke atferd indirekte gjennom normer, følelser, tro og verdier. Såkalt «normativ kontroll». I følge Barley og Kunda (2002) har disse kontrollformene byttet på å være i førersetet opp gjennom historien. De beskriver dette som ”pendelsvingninger” mellom rasjonell og normativ kontroll.

Ut i fra de to modellene deler Alvesson & Kärreman (2004, s. 424) de inn i to distinkte typer som ikke trenger å være uavhengig av hverandre i en og samme organisasjon. Disse er 1) Sosio-ideologisk kontroll og 2) Teknokratisk kontroll.

1) Sosio-ideologisk kontroll er i overenstemmelse med den normative kontrollmåten, ettersom den forsøker å påvirke de ansattes tankegang. Sosiale relasjoner, identitetsformasjon og ideologi kan spille en rolle i å forme ansatte til å handle hensiktsmessig opp mot organisasjonens mål.

2) Teknokratisk kontroll brukes om fremgangsmåter som forsøker å direkte kontrollere ansattes atferd gjennom planer, arrangementer, systemer og målbare ”outputs”.

Man kan også se en lignende inndeling i blant annet i Ouchi (1979) som sier at den normative kontrollen kan bli tilfredsstilt ved å minimere motsetninger innad blant organisasjonens medlemmer og dermed legge til rette for en felles forståelse gjennom å få ansatte til å forstå og internalisere målsettingene til organisasjonen. Typiske aktiviteter kan være seleksjon, trening og sosialisering (Ouchi, 1979). Den tradisjonelle kontrollformen derimot refererer han til den kybernetiske prosessen med å overvåke og belønne prestasjoner og fokuserer der på informasjonsaspektet av kontroll. Det store spørsmålet innenfor den tradisjonelle kontrollformen er i hvilken grad forskjellige aspekter ved en prestasjon kan bli estimert.

I følge Ouchi (1979) kan en organisasjon tolerere at organisasjonens medlemmer har forskjellige mål så lenge det finnes et presist evalueringssystem, men man kan også tolerere manglende presisjon i evalueringen om medlemmene har internalisert organisasjonens målsettinger. En organisasjon der ansatte er sosialisert inn i en sterk kultur vil da ha mindre behov for presise objektive målsystemer på individnivå enn de som ikke har det.

4.0 Data og metode

4.1 Design og utvalg

I min søken etter forståelse for bruk av HRM- systemer og deres ulike strategier og implikasjoner valgte jeg å bruke Handelsbanken som kasus. I litteraturen (Cäker & Siverbo, 2013) og i media (Hoemsnes, 2013) blir Handelsbanken fremstilt som et alternativ på flere måter. Jeg ville undersøke dette alternativet opp mot gjeldende praksis i finansnæringen for øvrig. Jeg har derfor valgt et komparativt perspektiv med intervjuer av personer som både har erfaring fra systemer som er representative for næringen for øvrig og som har erfaring fra det alternative systemet som det blir predikert at Handelsbanken innehar.

Jeg bestemte meg tidlig for å hente inn data gjennom intervju. Dette fordi jeg ville ha tak i opplevelsen og følelsene knyttet til det å være en del av systemet i Handelsbanken. I følge Thagaard (2003, s. 83) er *”samtalet et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever sin situasjon”*. Det er de ansatte i organisasjonen som har førstehåndskjennskap til hvordan systemet påvirker deres arbeidshverdag. Jeg fant det derfor hensiktsmessig å prate med de ansatte for å få en forståelse av hvordan de opplevde både sin egen og organisasjonens situasjon. Intervju er en kvalitativ tilnærming basert på primærdata som er åpen og fleksibel og som egner seg godt når vi ønsker å utvikle ny kunnskap og dypere forståelse om et tema (Jacobsen, 2010, s. 25).

For å få tilgang til informanter var jeg avhengig av å få innpass i organisasjonen. Jeg tok derfor kontakt med personalsjefen i Handelsbanken for å høre om de var interessert i et samarbeid. Personalsjefen var positiv til dette og vi ble enige om rammene for dette samarbeidet på et møte høsten, 2013. Jeg var tidlig klar på at jeg ikke skulle skrive for noen, og det var derfor aldri aktuelt at Handelsbanken skulle fungere som en ”oppdragsgiver”. Samarbeidet går ut på at jeg får tilgang til informanter og informasjon knyttet til deres virksomhet. Det de får tilbake er en analyse av hvordan deres system og strategier påvirker de ansatte, noe som kan gi dem en bedre forståelse av deres system og dens konsekvenser.

For at jeg skulle få gjennomført mine kvalitative undersøkelser, var jeg avhengig av å møte de rette personene som kunne gi meg utfyllende svar i henhold til mine problemstillinger. Det

ble tidlig klart for meg at jeg ville intervjuere personer med kjennskap også til andre systemer enn kun Handelsbankens. Dette var for å få et sammenlikningsgrunnlag og drøftinger rundt forskjellene de ulike systemer innehar. Personalsjefen i Handelsbanken fungerte som en portvokter, som er en metafor om personer som åpner for kontakt med de andre deltakerne og tilgang til feltet (Fangen, 2004, s. 63). Dette medførte flere fordeler for min del.

Personalsjefen hadde oversikt over hvilke ansatte som nylig har jobbet for andre banker og som dermed var aktuelle for intervju. Jeg ville også intervjuere noen personer med personalansvar og portvokteren hjalp til med å identifisere ledere som var aktuelle. Jeg fikk tilgang til en liste over aktuelle kandidater som oppfylte kriteriene om relativt nylig erfaring med ansettelsesforhold i andre banker, og det var opp til meg og plukke ut hvilke av disse jeg ville intervjuere.

Jeg var i utgangspunktet usikker på hvor mange fra listen jeg skulle velge å intervjuere. I følge Jacobsen (2010, s. 57) er det urealistisk å tro at man kan få en dybdeforståelse av å intervjuere svært mange mennesker. Velger man åpne, kvalitative data, vil det som regel henge sammen med et design der man fokuserer på et fåtall enheter. Ettersom masteroppgaven skulle skrives på kun fire måneder bestemte jeg meg i samråd med veileder for ikke å intervjuere mer enn fem stykker. Behandling av data tar lang tid og jeg fant det derfor hensiktsmessig å plukke ut fem intervjuobjekter der to av disse har lederansvar. Jeg var også interessert i en viss geografisk spredning blant informantene, og valgte da å intervjuere informanter fra ulike kontorer og ulike deler av landet. Jeg ønsket å finne ut om informantene hadde en felles forståelse av systemet, uavhengig av hvilket kontor de tilhørte.

Studiene er basert på intervjuer av fem ansatte i Handelsbanken med erfaring fra andre banker og funnene kan ikke generaliseres til ansatte i hele banksektoren. Likevel finnes det trolig systematiske likheter til andre i lignende situasjoner. Det er grunn til å tro at funnene i hvert fall til en viss grad lar seg overføre til grupper med likhetstrekk til informantene (Hammersley, 1992, s. 90). Alle banker i næringen er ikke representert av disse fem informantene, men informantene har erfaring fra fem ulike banker og disse bankene er store i norsk sammenheng. Jeg mener at disse fem informantene og deres tidligere erfaringer sier noe viktig om feltet som helhet og forskjeller ved bruk av ulike HRM-system. Det er likevel viktig å være klar over at ikke er sikkert at det lar seg generalisere til andre næringer og andre informanter kunne gitt andre svar.

4.2 Datainnsamling

Av praktiske årsaker ble intervjuene gjennomført på arbeidsplassen til informantene og på telefon. Tre av intervjuene ble gjennomført på ulike kontorer i Oslo og to av intervjuene ble gjennomført via telefon da disse har holdt til i andre deler av landet. Jeg valgte å benytte meg av lydopptaker for å sikre meg korrekte sitater, som resulterte i at jeg ikke trengte å notere mye under intervjuet og kunne holde fokus på å holde samtalen i gang på en naturlig måte. Lydopptakeren påvirket muligens informantene noe i starten, men det virket som at de raskt sluttet å tenke over det faktum at det de sa ble tatt opp.

Det finnes ulike måter å utforme et kvalitativt intervju på. Den intervjuformen jeg valgte kan kategoriseres som ”semistrukturert”. Intervjuer av denne typen kan betraktes som en samtale mellom informanten og forskeren (Thagaard, 2003, s. 84). Temaene forskeren skal spørre om er bestemt, men rekkefølgen på temaene bestemmes underveis (Thagaard, 2003, s. 85). Jeg hadde på forhånd utarbeidet en relativt fastsatt intervjuguide med spørsmål jeg skulle stille. I tillegg til de fastsatte spørsmålene hadde jeg også utarbeidet noen oppfølgingsspørsmål på forhånd som jeg tenkte kunne vært aktuelle. Ved å gå gjennom forutbestemte temaer basert på intervjuguiden sørget jeg for at jeg kunne kategorisere sitatene og sammenlikne informantene underveis også etter at datainnsamlingen var gjennomført, og intervjuguiden spilte dermed en viktig rolle i analysene av dataene. Likevel forholdt jeg meg ikke slavisk til disse. Jeg benyttet muligheten til å stille andre spørsmål som ikke var fastsatt på forhånd, og informantene hadde også mulighet til å snakke fritt utover de spørsmålene jeg stilte om de hadde behov for det.

En stor del av mine spørsmål hadde en retrospektiv vinkling, noe som innebærer at informantene skildrer tidligere hendelser. Informanten beskriver da ikke nødvendigvis det som skjedde, men hvordan han ser på situasjonen i ettertid. Glemsel og nye fortolkninger er en viktig del av våre liv og gjelder ikke bare under sensitive situasjoner (Trost & Jermaissen, 2010), man kan derfor ikke være hundre prosent sikker på at det informantene forteller stemmer med det som faktisk skjedde tidligere. Det er også mulig at informantene svarer slik de tror at intervjueren vil at de skal svare. Informantene visste på forhånd at temaet var målesystemer og det er derfor mulig at svarene var farget av dette. Det kan også være at deres lojalitet til dagens arbeidsplass er stor og at de derfor ubevisst eller bevisst var i overkant kritisk til deres gamle arbeidsplass og mer lojale mot sin nåværende. Dette var faktorer som

jeg tenkte over på forhånd og jeg har dermed forsøkt å utforme intervjuguiden så nøytral som mulig med åpne spørsmål uten å legge føringer og ”ord i munnen” på informantene

Handelsbanken har gitt meg tilgang til ulike dokumenter som viser resultater og strategier. Dette har gitt meg nyttig informasjon til analysen, da for eksempel kundetilfredshet og turnover-tall kan si noe om hvordan systemet fungerer.

4.3 Forståelse av feltet

Engelstad (2010, s. 185) hevder at intervjueren ofte har mer makt enn de som blir intervjuet i en intervjusituasjon ettersom intervjueren har vitenskapens autoritet i ryggen. Dette blir snudd i når man intervjuer personer som sitter med mer kunnskap enn den som intervjuer. Jeg har aldri jobbet i en bank før og hadde begrensede kunnskaper både om Handelsbanken, banknæringen generelt og om ulike HRM- systemer. Derfor var spesielt de første intervjuene preg av åpne spørsmål der jeg forsøkte å innhente generell informasjon om hvordan ting faktisk fungerer. Jeg hadde også et møte med personalsjefen på forhånd der jeg innhentet så mye kunnskap jeg kunne. Det kan hende informantene ikke opplevde den samme maktskjevheten som de hadde gjort om jeg hadde vært en fullverdig forsker med flere års erfaring. Som student uten store forhåndskunnskaper kunne de muligens slå seg litt løs og prate friere. Jeg opplevde at alle informantene pratet lenge og godt om temaene og alle bød på seg selv i stor grad. I en travel hverdag var jeg litt spent på om de kunne avse en time til intervju og om de kom til å bli stresset mot slutten av intervjuet. Det var tydelig at informantene fant temaet interessant, da de ofte fortsatte samtalen etter at båndopptakeren var slått av og intervjusituasjonen var over.

4.4 Databehandling og analyse

Etter intervjuene med informantene, transkriberte jeg dem og sikret på den måten at jeg kunne bruke ordrette sitater fra intervjuene i analysen. Sitater fra hvert intervju ble deretter limt inn i et felles dokument med kategoriserte temaer som var bestemt ut fra problemstillingene og materialet som kom frem i intervjuene. Dokumentet ga meg en god oversikt over hva de ulike informantene svarte om de forskjellige temaene, og det gav meg også en oversikt over sammenhenger og fellestrekk i det informantene sa. Jeg passet på å innlemme sitater som ikke passet inn i den felles forståelsen av et fenomen for å vise kontraster og for å få en forståelse av spennet i informantens forståelse, men det viste seg at

informantenes så ut til å ha en felles forståelse, og det var kun få meninger som skilte seg vesentlig fra andre. Thagaard (2009, s. 171) uttrykker bekymring for om slike kategoriseringer og temasentrerte analyser kan føre til at teksten løsrives fra sin opprinnelige sammenheng og intervjuet som helhet, og at det stykkes opp i tekstbolker. En slik oppstykking kan ramme informantene ved at deres selvforståelse i liten grad kommer frem i analysen, noe som kan føre til en fremmedgjøring av informanten. Dette har jeg forsøkt å begrense ved å ta med sitater som viser konteksten rundt det som sies og ikke korte ned for mye på sitatene.

I analysen vil sitater kobles opp mot relevante teorier og forskning på området for å gi et bedre forståelsesgrunnlag og for å sette de i en større kontekst. I den forbindelse har jeg gjennomført litteratursøk innenfor relevante tema. Bård Kuvaas og Anders Dysvik sin bok ”lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser” (2012) fungerte på mange måter som en døråpner til feltet og var et slags utgangspunkt for den videre letingen etter informasjon. Dag Yngve Dahle sin bok om utvikling og bruk av karakterer (2013) og Kjell Arne Røvik sin ”Trender og Translasjoner” (2007) har også vært viktige bidragsytere i så måte. Før intervjuene ble satt i gang brukte jeg mye tid på å finne litteratur og sjekke litteraturlister for inspirasjon, spesielt i journaler som Human Resource Management og Journal of Management Studies. Disse har man tilgang til gjennom universitets abonnementsløsninger og letingen etter relevant informasjon har pågått gjennom hele prosessen.

4.5 Etiske vurderinger

Prosjektet er meldt inn til personvernforbundet for forskning (NSD) og deres praktiske og etiske retningslinjer er fulgt. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet innstillingen: Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi (NESH 2006). *”De forskningsetiske retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn”* (NESH, 2006, s. 5) Disse retningslinjene ble lest før jeg startet intervjuprosessen og ble tatt hensyn til gjennom hele prosessen. I denne innstillingen er det referert til punkter som skal hjelpe forskere med valg i hensyn til forskningsetikk. I denne innstillingen er det listet opp i alt 47 punkter. På

grunn av plasshensyn vil ikke alle disse bli beskrevet her og jeg vil derfor konsentrere meg om tre hovedprinsipper som er gjeldende innenfor kvalitativ forskning.

4.5.1 Informert samtykke

Informanten skal være informert om følgene av å delta og om hensikten med forskningsprosjektet. Dette samtykket må være basert på frivillighet, uten ytre press eller begrensing av informantens handlingsfrihet (NESH, 2006, s. 12-13). For å ivareta dette punktet på tilfredsstillende vis utarbeidet jeg et informasjonsskriv som jeg sendte informantene via e-post før intervjuene ble satt i gang. Jeg utarbeidet også en samtykkeerklæring (se vedlegg) som informantene underskrev før intervjuet ble satt i gang, og i denne erklæringen er deres rettigheter listet opp. Jeg ville ikke avsløre for mye av formålet med datainnsamlingen og jeg måtte derfor skrive det på en slik måte at de forsto de overordnede spørsmålene uten å gå for mye i detalj. Dette fordi jeg ikke ville at informantene skulle føle et press til å svare i en spesiell retning. Jeg ville for eksempel ikke si at Handelsbanken blir sett på som et alternativ da det ville kunne påvirke svarene informantene gav. Jeg visste heller ikke hvilke forskningsspørsmål og design jeg ville bruke i en så tidlig fase. Et typisk kjennetegn for kvalitative studier er stor grad av fleksibilitet og forskningsspørsmål og design endres gjerne underveis. Et samtykke kan dermed ikke forventes å være basert på fullstendig informasjon om prosjektet (Thagaard, 2009, s. 26).

4.5.2 Konfidensialitet og anonymisering

Det andre prinsippet omhandler konfidensialitet. Dette innebærer at informanten har krav om at all informasjon man gir om personlige forhold, blir behandlet konfidensielt.

Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres (NESH 2006, s. 18) og alle informantene er anonymisert i denne studien. Ingen andre har hatt tilgang til lydfilene og alt materialet fra disse filene er nå slettet. Informantene har fått nummer fra 1.0 til 5.0 slik at de forblir anonyme, og jeg har ikke benyttet meg av opplysninger i oppgaven som gjør at enkeltpersoner kan gjenkjennes. Ettersom jeg fikk utdelt liste av personalsjefen med aktuelle kandidater var det ekstra viktig at jeg ivaretok anonymiseringen. Jeg brukte tid på å forklare informantene at deres anonymitet ville bli godt ivaretatt slik at de kunne prate fritt om organisasjonen uten å tenke på konsekvenser for sin egen del. Forskningen skal ikke gi negative konsekvenser for informantene (NESH, 2006, s. 12). Siden jeg intervjuer personer som har jobbet i andre banker før og dette er en stor del av analysen min fant jeg det

hensiktsmessig å anonymisere bankene også. Disse er kodet med forskjellige bokstaver, eksempelvis [bank X] eller [bank Y].

4.5.3 Metodiske klargjøringer

Alle informantene har søkt seg til Handelsbanken fra andre banker. Det er derfor mulig at de var misfornøyde i sin gamle jobb og at de er mer kritiske til sine opplevelser der. Det viser seg at ingen av informantene som uttrykte at de søkte seg til Handelsbanken på grunn av Handelsbankens alternative HRM-system og kun en av informantene søkte seg vekk fordi han/hun var misfornøyd med systemet på sin tidligere arbeidsplass. Dette viser at de fleste ikke nødvendigvis var misfornøyde eller kritiske til sin gamle arbeidsplass, da de søkte seg over til Handelsbanken.

Informantene viser i intervjuene at de er veldig positive til Handelsbankens organisering og dets HRM-system. Det er likevel slik at de positive svarene kan være farget av lojaliteten til deres nåværende arbeidsplass, da man lett kan bli forført av arbeidsplassens kultur siden man tilbringer store deler av sin hverdag der og vil dermed være deltakende i å forme denne kulturen. Det er viktig å være bevisst på dette når man analyserer informantenes svar, da dette kan farge analysen. Informantene jeg bruker er i all hovedsak rådgivere som jobber ut mot kunder. Snell og Dean (1992) har vist hvordan ulike HR praksiser kan implementeres i ulike deler av samme organisasjon. Ettersom jeg ikke har oversikt over hvordan det ser ut hos de andre bankene som informantene har erfaring fra, er det vanskelig å si i hvilke grad disse organisasjonene har internt konsistente aktiviteter som er likt i alle delene av organisasjonen. Denne oppgaven tar for seg HRM-aktiviteter utført på ansatte som jobber ut mot kunder. Den avgjørelsen er tatt på bakgrunn av bekymringsmeldingene om kontrollorienterte HRM-systemer som er mest relevante for ansatte som jobber direkte ut mot kunder (Se for eksempel Hoemnes, 2013).

5.0 Analysekapittel 1

- *I hvilken grad opplever ansatte i Handelsbanken at denne banken har utviklet et alternativt HRM- system til gjeldende praksis i banknæringen ellers?*

Dataene jeg har samlet inn om strategien til Handelsbanken er hentet inn i samarbeid med personalleder i Handelsbanken samt innhenting av informasjon under intervjuene der de ansatte har beskrevet hvordan de opplever strategien. Dette medfører at jeg har fått innblikk i strategien fra to sider: hos ledelsen og de ansatte. Kapittelet deles inn i fem ulike kategorier som hver for seg representerer ulike HR-aktiviteter. Disse er (1)formell organisering, (2) målesystemer, (3) lederrolle og (4) lønn og bonuser.

5.1 Formell organisering

Utvikling av ny teknologi og fremvekst av storindustri på begynnelsen av 1900-tallet skapte større og mer komplekse organisasjoner som førte til styrings og koordineringsproblemer. I følge Weber er den formelle organiseringen et instrument for å nå ulike mål og denne oppfatningen eksisterer fortsatt i dagens strukturanalyser (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 78). En organisasjons struktur handler om å analysere, systematisere og fordele arbeidsoppgave slik at man sikrer et tilfredsstillende anvendelse av ressursene til organisasjonen, og gir dermed forutsetninger for koordinering og kontroll i virksomheten. I dette kapittelet vil jeg ta for meg den formelle strukturen hos Handelsbanken og de bankene som informantene har jobbet i tidligere. Nærmere bestemt vil jeg se på hvordan man organiserer HR-funksjonen (eller personalfunksjonen som Handelsbanken kaller det).

I følge Kuvaas & Dysvik (2012) vil strategisk HRM ofte bli beskrevet som mønsteret eller sett av HR-aktiviteter som har til hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål. Strategisk HRM vil ofte innebære spørsmål om hvordan organisasjonen skal skaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser (Kuvaas & Dysvik: 2012, s. 13). En viktig forutsetning for at en slik strategi skal kunne fungere er at den er ”internt konsistent”. Det vil si at de ulike HRM-aktivitetene er tilpasset hverandre og at de er komplementære (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 32).

Virkningen blir da at ikke ulike strategier eller grunnleggende syn er vesentlig forskjellig i ulike deler av organisasjonen. Verburg, Den Hartog & Koopman (2007) har utviklet fire prototyper av internt konsistente HR-aktiviteter:

- Byråkratisk HR er kjennetegnet av velutviklede kontrollsystemer, klare regler og en stor, sentralisert HR-funksjon.
- Profesjonell HR er kjennetegnet av omfattende regler og rutiner, men med liten vekt på direkte kontroll. Det er en stor og sentralisert HR-funksjon som delegerer implementeringen av HR og har fokus på medarbeiderutvikling.
- Markedsbasert HR har lite formalisert HR, få regler og rutiner, men mye direkte kontroll. Denne prototypen fokuserer på å holde kostnadene nede.
- Fleksibel HR er karakterisert ved få regler og rutiner, vide oppgavedefinisjoner og HR-funksjonen er ivaretatt av linjeledelsen.

Tabell: Kuvaas & Dysvik (2012, s. 34)

Jeg hadde jeg et inntrykk av at Handelsbanken opererer med et indre, konsistent ”fleksibel HR” med vide oppgavedefinisjoner og desentralisering av HR-funksjonen. Også personalsjefen mente at kjennetegnene ved en slik type HR passet godt med det som er gjeldende praksis i Handelsbanken, selv om dette er en form for HR som kanskje ikke er så utbredt. Verburg, Den Hartog & Koopman (2007) undersøkte 175 organisasjoner for å se på i hvilken grad de hadde internt konsistent HR og hvilken type HR de respektive organisasjonene nyttiggjorde seg av. De fant ut at kun 65 av de 175 organisasjoner hadde intern konsistent HR og ingen av de respektive organisasjonene nyttiggjorde seg av typen ”fleksibel HR”. Den mest utbredte organiseringen av HR i disse organisasjonene var ”profesjonell HR” kjennetegnet av en stor og sentralisert HR-avdeling. Denne undersøkelsen er utført i et annet land enn Norge og det er ikke sikkert man hadde fått samme resultater her, men man kan se en tendens på at den formen Handelsbanken gjennomfører er av den sjeldne typen.

Fleksibel HR nyttiggjør seg ikke av store, sentraliserte HR-avdelinger og dette er heller ikke tilfellet i Handelsbanken. Personalavdelingen består kun av åtte ansatte der fire av disse har administrative roller knyttet til lønnsutbetaling og annet som ikke innebærer å jobbe med strategisk utvikling av menneskelige ressurser. Det er altså kun fire stykker som jobber i den

sentrale personaladministrasjonen som jobber med det vi kan kalle ”strategisk HR”. Disse er alle kontaktpersoner for sine respektive mellomledere eller banksjefer som har stor medbestemmelse på sitt kontor. De ansatte i personalavdelingen er i stor grad støttespillere som linjeledelsen nyttiggjør seg av ved behov.

[HR- avdelingen fungerer som] diskusjonspartner for lederen. Så det er lederen som er på en måte primærkontakten vår ut også, mer enn medarbeiderne. For den må lederen i mye større grad ivareta selv enn kanskje mange andre steder” (Personalsjef, Handelsbanken).

”I den desentraliserte modellen vår, så er det den lokale lederen som har mye av ansvaret og mye av personalansvaret som i andre virksomheter ikke er på lederen, men på HR” (Personalsjef, Handelsbanken)

Handelsbanken er altså organisert slik at mye av ansvaret ligger på linjeledelsen og i mine intervjuer kom det frem at banksjefene på den enkelte kontorene sitter med mye av ansvaret for å skaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser, mens den sentrale administrasjonen fungerer som en støttefunksjon og ”sparringspartner” for mellomledere. Årsaken til at Handelsbanken organiserer det på denne måten er sammensatt. Handelsbanken har et stort fokus på å være kostnadsbesparende og det er liten tvil om at man sparer lønnskostnader ved å begrense størrelsen på den sentrale HR-administrasjonen. En annen årsak er synet på tillit og på lederens autonomi. I Handelsbanken legges mye ansvar på mellomledere som har nærhet til den daglige driften ute på de respektive kontorene. Grunnen til dette er at man mener at nærmeste leder har den beste oversikten over hvordan de ansatte presterer, og som vi senere skal se rapporteres ikke enkeltindividers prestasjoner videre til sentraladministrasjonen. Sentraladministrasjonen har dermed ikke på nær samme oversikt over den enkeltes ansattes mål og resultater som i mange andre organisasjoner der den sentrale HR-funksjonen sitter med kvantitative måltall på samtlige ansatte. Det er med andre ord den respektive mellomleders jobb å utvikle og kontrollere de ansatte som ligger under dens ansvarsområde.

Dette gjør at utøvelsen av HR-strategi kan utføres forskjellig fra kontor til kontor. En av informantene la vekt på dette i sitt svar på spørsmål om hvordan man i Handelsbanken får tilbakemeldinger på sine prestasjoner:

Veldig individuelt fra kontor til kontor. Trodde det var en felles greie, men det er helt avhengig fra kontor til kontor (3.0).

Det er altså ikke nødvendigvis en enhetlig, standardisert måte man innhenter informasjon og gir tilbakemeldinger på siden lederne til en viss grad kan velge tilnærming selv. Likevel fant jeg at prosessene hos de fem ulike kontorene jeg innhentet informasjon fra, var ganske like. Alle ansatte utviklet handlingsplaner i samarbeid med nærmeste leder som fungerte som et dokument for videre planlegging. Det som skilte kontorene var hvor hyppig denne handlingsplanen ble endret og hvor ofte leder og den ansatte møttes for statusoppdatering i henhold til denne handlingsplanen. Dette samsvarer også med hensikten i følge personalleder hos Handelsbanken. Handelsbanken har en felles strategi om at det skal utarbeides handlingsplaner for hver enkelt ansatt, men hvordan man benytter den enkeltes handlingsplan i det videre arbeidet er i stor grad opp til den enkelte leder.

Informantene gav uttrykk for at den formelle organiseringen i Handelsbanken representerer et alternativ system fra det de er vant med fra tidligere. Ved å ha liten sentralisering og lite bruk av standardiseringer ligner de mer på en HRM-administrering som brukes i mindre bedrifter med færre ansatte. Det er sannsynlig at denne organiseringen både muliggjør og er en konsekvens av de utøvende HRM-aktivitetene i organisasjonen ellers. Dette vil diskuteres nærmere i oppsummeringen.

5.2 Målinger og kontroll

I følge personalsjefen forfekter Handelsbanken en HRM-strategi som i stor grad passer inn i kategorien «myk HR» som er assosiert med selvregulering, tillit og fleksibilitet (Wood, 1996, s. 486). Jeg var interessert i å finne ut av hvordan de ansatte tenkte om disse faktorene, og om de opplevde at strategien passet inn i deres opplevelse av å være ansatt i Handelsbanken. Jeg spurte ikke direkte om de opplevde stor grad av selvregulering, tillit og fleksibilitet. Det er noe de har satt fokus på selv.

Som man videre kan se av sitatene var spesielt tillit sett på som en motsetning til kontroll, noe som gikk igjen i informantenes beskrivelser. Under skal vi se hvordan informantene beskriver følelsen av tillit og kontroll i sin arbeidshverdag og sammenhengen det kan ha med fraværet av standardiserte kontrollinstrumenter i Handelsbanken. Alle sitatene viser forskjellen i tillit mellom dette systemet og opplevelser informantene har hatt i andre banker:

I motsetning til en del andre systemer der du må bevise, bevise for å i det hele tatt få tillit. Vi gjør det litt omvendt, vi har tro på folk (1.0)

Man føler seg kontrollert [i annen bank], mens her får man mye mer tillit da. Og da trives man og da får man lyst til å levere mer. Man blir egentlig mer motivert av det da (3.0)
[man] styrer mye av hverdagen enn før. Nå gleder jeg meg til kundemøtene, i [bank X] måtte vi ha 11 i uken og da var det sånn ”bli ferdig med møter”- det var bare mas” (3.0)

Jeg tar mer egne avgjørelser her- i hvert fall mer enn i [bank Z] da. Det er tillit til den enkelte til det motsatte er bevist. (2.0)

Alle sitater er hentet fra spørsmålet: «Hva som kjennetegner Handelsbanken som arbeidsgiver». Samtlige informanter brukte ordet ”tillit” i sine svar på hva som kjennetegner Handelsbanken og denne tilliten sees på som en motsetning til kontroll hos informantene. Informantene har en opplevelse av å bli stolt på i en annen grad enn før og med den tilliten følger ansvar. I følge en av informantene fikk han utdelt en brosjyre på første arbeidsdag der det sto ”Vi stoler på deg”.

I følge Salamon og Robinson (2008) er betegnelseene tillit og ansvar tett knyttet opp mot hverandre. Ansatte opptrer mer ansvarlig jo mer tillit de opplever, og dette ansvaret fører ofte til at man jobber i tråd med organisasjonens mål. I studien til Salamon og Robinson (2008) er det beskrevet hvordan de undersøkte 88 butikker i Canada. De butikkene som gav ansatte tillit og en følelse av å bli stolt på fikk bedre resultater på nøkkelmål som kundetilfredshet og omsetting. Dette er to mål som Handelsbanken utmerker seg i, da spesielt kundetilfredshet (Cäker & Siverbo, 2013; se vedlegg) Salmon og Robinson (2008, s. 593) tror ansatte som opplever tillit utvikler høyere ”responsibility norms” og at de identifiserer seg mer med organisasjonen og tar mer ansvar for helhetlige resultater. Ved å ha ansatte som tar ansvar for organisasjonen vil det føre til bedre resultater på sikt. Denne tilliten er en viktig faktor i avgjørelsen om å ikke benytte seg av måleinstrumenter i følge ledelsen i Handelsbanken. Med en grunnleggende tanke om at ansatte vil gjøre sitt beste for organisasjonen finner de det ikke nødvendig med implementering av de samme kontrollmekanismene som en del andre banker bruker.

Dette betyr ikke at det ikke finnes kontrollmekanismer i Handelsbanken. Selv om de ansatte opplever stor grad av frihet er det enkelte kontrolltiltak tilstede, og det er opp til nærmeste leder å ha et tett innblikk i hva de ansatte presterer. Forskjellen er at det ikke er transparent for andre enn lederen og at de ansatte selv er med på å bestemme sine mål.

En av informantene som er leder på et av bankkontorene mener han/hun har full kontroll over hva de ansatte presterer:

Men det er klart at jeg vet hva hver enkelt person i mitt team leverer. Vi har manuelle systemer som de sender inn til meg over hva de har solgt sist måned. Så jeg vet jo hele tiden hva som er leveransen. Men vi setter aldri folk opp mot hverandre. Du får aldri sånn ”månedens medarbeider” i kantina. Med en gang du utarbeider én til månedens medarbeider så har du ti tapere. Og vi mener at det ikke er rett å jobbe sånn. Men jeg har full kontroll over hva folk leverer, men det er ikke transparent”(1.0).

Som vi ser ut fra dette sitatet mener lederen at han/hun har god kontroll på leveransen til den enkelte ansatte. Forskjellen fra andre banker han har jobbet i mener han er den manglende rangeringen og gjennomsiktigheten i leveransen. Grunnen til dette er at de vil skape et miljø der samarbeid settes i høyet og der konkurransen mellom enkeltindivider skal minimeres.

Kontorsjefen har jo til enhver tid oversikt over hvem som har gjort hva og om den har levert. Men det er ikke noe forhold over sånt, Så vi måles ikke på noe sånt, det er ikke noe tema engang liksom, alle gjør det man kan og avlaster hverandre for å hjelpe hverandre egentlig (5.0).

De ansatte opplever også at ledelsen har oversikt over hva de produserer og hva de har foretatt seg. Forskjellen fra andre opplevelser i andre banker ligger i hvordan ledelsen innhenter den informasjonen og hva de bruker den til.

Handlingsplanen er det som legges til grunn for tilbakemelding fra leder til de ansatte. Handlingsplanen settes opp med utviklingsmål der den ansatte formulerer hva man vil bli bedre på og hva man skal fokusere på. Utviklingsmålene går som regel i følge mitt materiale på aktivitet fremfor resultat. Dette er en plan som settes opp av den enkelte medarbeider i samarbeid med nærmeste leder, og den individuelle handlingsplanen skal i utgangspunktet nedfelles fra en felles virksomhetsplan på hvert kontor. Virksomhetsplanen på kontoret generelt setter noen kriterier som de individuelle planene skal være en del av. Den ansatte er som regel med på hele prosessen, også med å sette opp felles mål for kontoret. I følge banksjefen på et kontor hvor jeg samlet inn informasjon er dette for at den enkelte skal føle eierskap ikke bare til sine egne resultater, men også til hva kontoret presterer i felleskap. På den måten vil det også lettere la seg gjøre å beholde den røde tråden fra virksomhetsplanen ned til de individuelle handlingsplanene.

Du er jo med på hele prosessen selv da. Det er ikke sånn at én setter opp hva vi skal gjøre og hvilke mål vi har. Hele gruppen sitter sammen og blir enige om hva vi skal konsentrere om

oss. Realistisk utvikling. Også blir jo det da videre nedfelt i våre enkle. Så skal hver enkelt lage en handlingsplan, ikke noen tall, eller man kan jo ha tall, at man for eksempel har at man skal ”hver uke skal jeg ta kontakt med to kunder” (2.0)

Her ser vi at individet kan legge inn målbare tall i handlingsplanen om man måtte ønske det, men mitt inntrykk fra intervjuene er at det i liten grad var utbredt. I handlingsplanen er det mer vanlig med utsagn av typen ”jeg vil bli bedre på samarbeid” eller ”jeg ønsker å øke aktiviteten min ut mot kunder”.

Se på aktivitet og det er ikke lov å måle mot hverandre. Det var det i [bank X] , topp 10 lister. Mailer om hvem som har fått tak i flest nye kunder. Premiering i kvartalsmøtene—komme på scenen osv. Det har man ikke her da” (3.0)

Det er viktig at man står på og jobber, men at presset om resultater er mindre enn de har opplevd tidligere i andre banker der det har vært topp 10 lister og andre former for rangering. Alle informantene svarer at de i liten grad føler seg kontrollert på jobben og flere av de legger også vekt på motsetningene mellom nåværende system og det systemet de er vant med fra tidligere:

Jeg merket jo i [bank X] at når jeg registrerte et salg og det hendte at det gikk fem sekunder så ropte sjefen ”hey, har du fått inn et salg, gratulerer”. Og da føler jeg at sitter han der og bare oppdaterer. Sjekker. Man føler seg kontrollert, mens her får man mye mer tillit da. Og da trives man og da får man lyst til å levere mer. Man blir egentlig mer motivert av det da. (3.0)

Liten grad kontrollert. Føler at folk har tillit til meg. Vi prater hele tiden, men ikke kontrollert. Spesielt i [bank Y] der det var mye målinger. Der ble vi målt på det meste. Måtte registrere alt vi gjorde. (4.0)

Som vi kan se av sitatene bruker informantene tillit og kontroll som motsetninger. Det virker som en gjengs oppfatning blant informantene om at de ikke føler tillit i de regimene der de føler seg kontrollert. Kassah (2007) viser hvordan manglende bruk av kontrollmekanismer kan styrke tillitsrelasjoner på arbeidsplassen. Mange aktører gir uttrykk for at de ikke vil og ikke må overvåkes da det blir forstått som uttrykk for mistillit. Tillitsrelasjoner derimot bidrar ofte til en annen form for kontroll som er mer indirekte av natur og som bygger på aktørenes forventninger om hvordan andre kommer til å handle.

Alle informantene setter pris på den friheten de opplever i sin jobbsituasjon. I følge informantene opplever de et markant skille i metoder fra de andre bankene de har jobbet i. For å kunne beskrive i hvilken grad de opplever et alternativt system i Handelsbanken kan det

være hensiktsmessig å se på hvordan de opplevde strategien til de andre bankene de har jobbet i.

Informantene har til sammen jobbet i fem forskjellige banker tidligere og har alle ulike erfaringer. Det er ingen banker som opererer på helt lik måte, men det er likevel noen kjennetegn som går igjen. Fire av informantene har opplevd å bli målt på jobben gjennom kvantitative mål hvor de har blitt rangert opp mot andre og i henhold til forutsatte mål. I noen banker gjaldt det kun salgsdelen av jobben, mens andre ble målt på atferd og andre typer kompetanse i tillegg til forutsatte salgsmål. Det var variasjon i hvordan resultatene ble fremstilt. I to av tilfellene ble resultater fra salg vist på en storskjerm i lokalet slik at alle ansatte til enhver tid hadde oversikt over hva de andre hadde solgt. I tre av tilfellene ble tilbakemelding gitt i form av rødt, gult eller grønt lys. Var du en av de som solgte best kunne du føle deg trygg på et grønt lys, men om man ikke solgte tilfredsstillende måtte man imidlertid regne med å få et rødt lys. Dette stemmer bra med det som ble beskrevet i Dagens Næringsliv 16. September, 2013 der det kom frem at mange ansatte får beskjed om at antall solgte forsikringer, spareavtaler, utgående telefoner eller gjennomførte møter kvalifiserer til enten rødt, gult eller grønt lys (Hoemsnes, 2013, s. 17). Informantene satt alle med historier om hvordan de ble målt på sine tidligere jobber. Informant nr. 3 opplevde at det ble sendt ut mailer til alle om hvem som hadde fått tak i flest nye kunder, og det var også premiering i kvartalsmøtene der enkelte personer ble fremhevet og dratt opp på scenen. Informant nummer 2 opplevde at de ansatte ble målt på tidsbruk. ”*Det ble nesten målt på hvor mange ganger man dro på toalettet i løpet av en arbeidsdag*” (Informant nummer 2). Denne informanten opplevde dette som stressende og beskriver det som sitt verste arbeidsår. Informant nummer 5 opplevde at det var mange interne kampanjer og synliggjøring av personlig måloppnåelse som tok opp mye tid og skapte et arbeidsmiljø der hver ansatt tenkte mest på seg selv. Fellesbetegnelsen for alle disse historiene er en følelse av å bli kontrollert, noe som kan by på problemer og gi konsekvenser som det kanskje ikke alltid er tatt forbehold om.

Følelsen av å bli kontrollert virker å komme av teknokratiske kontrollformer som direkte forsøker å diktere de ansattes atferd ved å motivere de til å selge ved direkte insentivformer i form av planer, systemer og målbare parametere (Alvesson & Kärreman, 2004, s. 425). Man kan også se at informantene opplever at lederen har oversikt og kontroll over hva som presenteres i Handelsbanken, men den kontrollen virker ikke like pressende som i andre banker. Dette er muligens fordi den er av indirekte art og mer i tråd med sosio-ideologisk

kontroll og at man via sosialisering og direkte ledelse blir de gitt følelsen av tillit og frihet. De ansatte i Handelsbanken blir målt på kontornivå og dette virker ikke like pressende på informantene som individer.

5.3 Lederrollen

I følge Røvik (2007, s. 146) har det skjedd en tyngdepunktsforskyvning fra ledelse til styring. Mens man i 1980-1990-årene brukte ressurser på ledelsesutvikling og -trening bruker man i dag de samme ressursene på styringsmekanismer. Avgjørelsesmyndigheten er blitt sentralisert. Bakgrunnen for dette er i følge Røvik (2007, s. 159) tilbakekomsten av en rasjonalistisk tenkning som dominerte organisasjon og ledelsesdiskurser fra slutten av 1940-årene og frem til begynnelsen av 1970-årene. Denne formen for tenkning innebærer en sterk tro på en vitenskapelig og rasjonell tilnærming. Først må det samles objektive og helst kvantitative data som setter lederen i stand til å vite så nøyaktig som mulig hvilke faktorer som påvirker verdiskapningen i organisasjonen. Man må videre kontinuerlig måle effektene som oppnås, på utvalgte indikatorer, og man må være villig til å justere styringsgrepene slik at de blir mest mulig treffsikre (Røvik, 2007, s. 160). Denne formen for styring blir dermed en teknisk aktivitet basert på et avgrenset kunnskapsgrunnlag, der de som styrer og kontrollerer ikke nødvendigvis er i direkte kontakt med de personene man skal styre, men har større bruk av indirekte styring fremfor direkte ledelse.

Som Røvik (2007) påpeker er det en gjennomgående tanke i norsk arbeidsliv at organisasjoner er styrbare og at de derfor kan og må styres fra toppen. I mange organisasjoner settes avgjørelsesmyndighet inn og sentraliseres, og i den forbindelse vil den sentrale ledelsen ofte sørge for å skaffe seg så gode organisatoriske styringsredskaper som mulig som igjen kan forklare bruken av målesystemer.

Det rasjonalistiske menneskesynet ligger også til grunn for forestillingen om at man ikke nødvendigvis behøver å være i nærkontakt med de ansatte for å påvirke dem, man kan styre indirekte og på avstand ved å manipulere systematisk med rammene for atferd (Røvik, 2007:160)

I følge advokat Pål Behrens i Finansforbundet er det kontraproduktivt å bruke målesystemer fremfor hva han kaller ”tradisjonell ledelse” (Hoemsnes, 2013, s. 18). Han sier at

Finansforbundet over lang tid har sagt at målstyring ikke er et formålstjenlig verktøy i finanseringen og at man ønsker å få tilbake en tettere kontakt mellom ledere og de ansatte.

Basert på informasjonen fra informantene kan det virke som at Handelsbanken har gått i mot utviklingstrenden som er rådende i bransjen. De ansatte ledes av nærmeste leder i stor grad gjennom direkte ledelse utført av ledere som er tett på de ansatte. Dette representerer et klart brudd med den styringen informantene har opplevd i andre banker der avgjørelser tas lenger unna og der ledere påvirker gjennom å systematisk endre på rammer for ansattes atferd ved hjelp av insentiv- og belønningssystemer. Går i mot det rasjonalistiske menneskesynet som sier at man ikke behøver å være i nærkontakt med de ansatte for å påvirke dem. I Handelsbanken skal lederen være tett på de ansatte, noe som er mer i tråd med den tradisjonelle ledelsen som Finansforbundet etterspør.

Informantene legger vekt på nærheten de har til nærmeste leder og at de sjelden i kontakt med sentraladministrasjonen, noe som har sammenheng med den desentraliserte modellen Handelsbanken benytter seg av. Det er den lokale lederen som sitter med personalansvaret. I følge en av informantene gjør det at man er mer synlig som ansatt og at man hyppigere tilbakemeldinger. I følge personalsjefen er man som ansatt prisgitt sin nærmeste leder:

Du er veldig avhengig av nærmeste leder. Du er egentlig prisgitt lederen din hos oss. Men har vi da rett ledere som viser tillit og respekt ovenfor de ansatte så... (personalsjef, Handelsbanken).

I den desentraliserte modellen vår, så er det den lokale lederen som har mye av ansvaret og mye av personalansvaret som i andre virksomheter ikke er på lederen, men på HR” (Personalsjef, Handelsbanken).

Det er altså ulikheter i oppfatningene om hvordan man skal få ansatte til å arbeide målrettet og resultatorientert, som er forskjellige fra systemene informantene kjenner til fra tidligere. I Handelsbanken tror man at ansatte presterer best mulig med en leder tett på som gis stort ansvar. Informantene opplever at det er et klart brudd med den ledelsesformen de er vant med fra andre banker som er representert ved større grad av styring fra den sentrale administrasjonen. Informant nummer 3 oppsummerer forskjellen på denne måten:

Lederen har mer makt her enn i andre banker i og med at kontoret er som en egen bank. I [bank X] er lederen mer som en salgsleder som skal prøve å få mest mulig salg ut av folk. Han bestemmer ikke så mye, han må alltid spørre oppover. (3.0)

Informanten opplever at ledelse i handelsbanken ikke er så resultatorientert som i andre banker han har jobbet i der lederen blir en person som skal piske opp salget hos den enkelte. Ledelsen i Handelsbanken er muligens mer i tråd med ”relasjonsorientert atferd”, som går ut på fremheving av samarbeid og tilknytning og identifisering til organisasjonen (Høst, 2007). Det å oppnå oppgavens mål er sekundært, mens gode relasjoner i organisasjonen er det primære (Høst, 2007). Det virker som at informantene opplever ledelsen i Handelsbanken som mer relasjonsorientert enn i andre system og mer basert på dialog fremfor styring ovenfra. Min oppfatning er at den typiske mellomlederen i Handelsbanken ikke ser på resultater som noe sekundært, men at resultatene oppnås best ved en annen form for styring. En ledelse mer rettet mot direkte veiledning nært den ansatte med lite resultatfokus vil på sikt skape bedre resultater i følge informantene.

5.4 Langsiktighet og belønning

I Handelsbanken fokuseres det mye på langsiktighet og denne langsiktigheten gjennomsyrrer mye av HRM-aktivitetene. I dette kapittelet skal jeg se hvordan den langsiktige tankegangen bryter med bransjestandarden på to områder:

- 1) Ansettelsesforhold og karrieremuligheter
- 2) Kollektive belønningssystemer

5.4.1 Ansettelsesforhold og karrieremuligheter

I Handelsbanken har man et motto som heter ”vi ansetter på livstid”. Handelsbanken ønsker å ta inn ansatte som skal jobbe i organisasjonen over lengre tid, og helst hele sitt aktive yrkesliv. I bytte mot den ansattes lojalitet får den ansatte trygghet og jobbsikkerhet tilbake. I følge Kuvaas og Dysvik (2012, s. 39) er jobbsikkerhet en viktig forutsetning for langsiktige relasjoner bygd på tillit. I dagens arbeidsmarked der fleksibilitet og endring er høyt verdsatt, oppleves nok dette som gammeldags og umulig for mange (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 39).

Dagens arbeidsmarked er preget av flyktighet. Fokuset på fleksibilitet og endring er stort, og informantene gav uttrykk for at de er litt skeptiske til ansettelse på livstid. Informantene legger vekt på at det i dag er vanlig å bytte jobb relativt ofte og at det muligens var lettere med en slik strategi før i tiden. Mottoet ”vi ansetter på livstid” ble derfor møtt med

avventende reaksjoner fra informantene. De virket usikre på om det egentlig går an i dagens arbeidsmarked å ha en slik målsetting. Når det er sagt følte tre informanter seg trygge på at de kom til å jobbe her resten av sitt yrkesliv, mens to informanter var usikre da de enda er unge i yrkeslivet.

Tja, man kan jo si at man ansetter på livstid. Men det er vel ingen i dag som nødvendigvis begynner i en jobb i dag og har som mål å nødvendigvis være her på livstid. Tror ikke det lenger, mer før [2.0]

Nå er det jo litt ”in” å bytte jobber ofte. Unge mennesker er opptatt av betingelser og goder [...]Man tar jo en vurdering av markedet hele tiden. Men jeg føler jeg har kommet til et sted der det er trygt for å tenke fremover. [...]Man kan bytte internt. Det er mange muligheter. Det er stor sjanse for at jeg kan bli her lenge, kanskje alltid. (3.0)

Hvis en slik strategi skal kunne fungere på dagens unge og lærevillige arbeidstakere er man avhengig av å kunne tilby vekstmuligheter innad i selskapet. Det handler om å tilby utvikling innenfor rammene til organisasjonen og spesielt de unge informantene vektla vekstmuligheter som en viktig årsak til at de kan se seg selv jobbe i Handelsbanken i lang tid.

Det er viktig at de satser på deg da. Når man begynner her så føler man at de bryr seg om deg og følger deg opp da. I forhold til videre karrieremuligheter da. Det legges opp til det (2.0)

Handelsbanken er veldig inkluderende, absolutt. Man blir satset på som ansatt. Hvis du viser at du vil, så hjelper banken deg på vei. Det er utrolig bra. Utviklingsmulighetene i Handelsbanken er store. (4.0)

Som vi kan se av sitatene er den langsiktige tankegangen noe verdsett av informantene og det indikerer at de ansatte blir inkludert og satset på. En av informantene som er leder legger vekt på at en av hans viktigste oppgaver er å finne og utvikle potensielle ledere blant de ansatte. Dette vises konkret i Handelsbankens årlige rapport utgitt i 2009 (SBH, 2009). Der kan man lese at 98 % av nye ledere var intern forfremmet. Det er flere grunner til at man velger en slik strategi, men en av disse kan være at ledere som kjenner systemet har enklere for å forstå og takle situasjonene de ansatte opplever gjennom arbeidshverdagen, både innad i organisasjonen og ut mot kundene. Det gir også en fin mulighet til å sørge for at lederne er kjent med Handelsbankens verdisystem og kultur. Dette er spesielt viktig ettersom Handelsbanken satser på sosio-ideologisk kontroll der ledere kan være med på sosialiseringen og identitetsformeringen av de ansatte. De interne forfremmelsene kan også være med å sørge for at de teknokratiske kontrollformer som benyttes i form av kollektive

benchmarkinger benyttes på den måten det er tenkt. Om en person kommer utenfra vil disse kanskje benyttes på en måte som ikke passer inn i den formen som Handelsbankens kultur er bygget rundt, nemlig sosio-ideologiske kontrollformer på individnivå og teknokratiske på kontornivå. Det øker altså sjansen for at kontroll er utført på en måte som ivaretar den todelte funksjonen med støtte og overvåkning på ulike nivå.

Det er et veldig stort fokus på at man kan bygge karriereveier innad i organisasjonen, og Handelsbanken har som mål at hver ansatt skal bytte stilling i gjennomsnitt hvert femte år. Dette fokuset ble veldig tydelig for en av informantene som ble overrasket og forundret over dette fokuset:

Det første jeg opplevde nærmest da jeg kom hit var at jeg ble spurt om når vi skulle lage handlingsplaner. Hva jeg ville videre. Da hadde jeg nettopp begynt her. Da tenkte jeg ”vil de ikke ha meg her”, hehe. De vil at vi hele tiden skal tenke fremover og tenke hva slags utvikling ønsker (2.0)

Det er den individuelle handlingsplanen som legges til grunn i karriereplanleggingen. Hver ansatt skal i samarbeid med sin overordnede, skrive et mål for videre utvikling og hva som skal til for å oppnå dette. Det er dermed viktig for Handelsbanken at den interne turn-overen er stor og at den uønskede eksterne turn-overen er liten. Begrepet ”turnover” defineres her som i hvilken grad den ansatte forlater en stilling enten til fordel for en posisjon innad i organisasjonen eller eksternt til en annen organisasjon. Tall fra 2013 viser at de har en ekstern turn-over på 3,37 % og en intern på turn-over på 12 %. Den interne turn-overen ligger som regel mellom 15 og 20 prosent de siste årene, mens den eksterne er på rundt 3 til 4 prosent (Handelsbanken, 2013). Handelsbanken uttrykker at de er godt fornøyd med disse tallene.

Kjeldstad og Dommermuth (2009) publiserte en artikkel i Samfunnsspeilet 9. Mars, 2009 som viste at drøyt en av fire sysselsatte har planer om å bytte jobb eller starte ny virksomhet i løpet av de nærmeste tre årene. Av dem som trives dårligst, gjelder det så mange som to av tre. Planene om å bytte jobb varierer med hvor godt den enkelte trives i nåværende jobb. Her kan man også lese at det er blitt mer vanlig å skifte jobb enn før og at de som trives dårlig på jobben, i større grad ønsker å slutte og oftere planlegger å søke seg bort fra nåværende jobb enn de som trives godt (Kjeldstad & Dommermuth, 2009). I følge informant nummer 3 var dette godt synlig i [bank x] som han jobbet i før han begynte i Handelsbanken. I følge denne

informanten er snittalderen i Handelsbanken en del høyere fordi folk er der over tid. I bank X slet man med at det var nye folk hele tiden. Informanten opplevde flere ganger at kundene påpekte at de måtte forholde seg til nye rådgivere hver gang de tok kontakt med banken. ”Når jeg fikk kundeportefølje så sa kunden ”åja, er du begynt nå, har hatt tre rådgivere på tre år før deg”. Ikke sant? Det er høy turn-over” (Informant nummer 3).

I hvilken grad man trives predikerer villighet til å bytte jobb. Om man ikke trives er man mer villig til å bytte jobb (Kjeldstad & Dommermtuth, 2009). og i følge informant nummer 3 og 4 er det flere som har blitt demotivert av systemene i andre bankene og som ser til handelsbanken og deres modell som noe de kunne tenkt seg.

Når jeg sluttet i [bank X] så var det flere som sa...det var damer som har jobbet der i 30 år. Det første de sa var ”vi skjønner deg”. Og hu ene sa ”jeg hadde gjort det samme” bare jeg var 20-30 år yngre (3.0)

For å si det sånn, folk ble bare mer og mer demotiverte. Og det er ikke mange igjen. Det er mange som har sluttet. De går til handelsbanken, hehe. (4.0)

Kuvaas (2008) gjennomførte en undersøkelse som så på årsakssammenhengene mellom HR og turnoverintensjon. Utvalget besto av 593 ansatte fra til sammen 63 sparebanker. Ordet ”Turnoverintensjon” henspiller til ansattes intensjon om å slutte sitt nåværende ansettelsesforhold. Studien avdekte en sterk negativ sammenheng mellom opplevelse av utviklende HR og turnoverintensjon (Kuvaas, 2008). Hvis den enkelte ansatte opplever at organisasjonen har systemer tilrettelagt for at den ansatte skal være lenge i organisasjonen med medfølgende utviklingsmuligheter vil de ansatte gjerne betale tilbake med lojalitet.

I slikt regime er det nødvendig med omfattende trening- og opplæringstiltak. Dette krever store ressurser og det vil være et tap for organisasjonen om de ansatte bruker disse tiltakene til å gjøre seg selv mer attraktive for det eksterne jobbmarkedet. I følge Kuvaas & Dysvik (2012) vil de ansattes motivasjon være basert på tillit som fordrer at de ansatte har en god relasjon til organisasjonen. Ved at de ansatte er lenge i organisasjonen og blir trent opp internt vil man skape personlig relasjoner mellom individer i organisasjonen og dermed kan opplæring og trening også skje utenom de formelle tiltakene. Ansatte som har jobbet lenge i banken vil være viktige kulturbærere som viderefører denne kulturen til de nyansatte. Det er derfor ikke bare ledere som kan være en del av sosialiseringen. Om Handelsbanken hadde

hatt høy turn-over med stort gjennomtrekk kunne det vært vanskelig å beholde det forpliktelsesbaserte HRM-systemet de i dag benytter seg av.

5.4.2 Kollektiv belønning

Ved tidligere ansettelsesforhold i andre banker, gir informantene uttrykk for at det har vært omfattende bruk av individuelle belønningssystemer. Man har fått utbetalt bonus ut i fra hvor godt man presterte på forhåndsbestemte parametere. Det er også forskjell på utbetalinger i forhold til hvilken stilling man innehar. Toppledelsen vil motta de største bonusene om resultatene er gode. Det kan være flere grunner til bruk av ulike belønningssystemer. I følge Kuvaas og Dysvik (2012, s. 64) er det to hovedformål som går igjen: Atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon (tiltrekke og beholde ansettelsesforhold). Medarbeiders kompetanse utgjør et konkurransefortrinn og organisasjoner kan rammes av at medarbeidere velger å forlate organisasjonen og dermed bruke deres opparbeidede kompetanser i andre organisasjoner (Allen, Bryant & Vardaman, 2010, s. 48). Det er derfor viktig for organisasjonens del at de ressursene man legger ned i trening og opplæringstiltak ikke er forgjeves ved at den ansatte tar med seg den opplærte kompetansen videre. Handelsbanken benytter et bonussystem som belønner lojalitet og som er med på å beholde ansatte lenge i organisasjonen.

I motsetning til de individuelle systemene som er utbredt i de andre bankene informantene har jobbet i, er det i Handelsbanken kollektive belønninger. Det er basert på objektive vurderinger på kollektivt nivå fremfor subjektive vurderinger på individuelt nivå. Om Handelsbanken gjør det bedre enn snittet av de bankene de konkurrerer mot får alle ansatte tildelt en viss sum. Kriteriet som banken bruker er ”høyere rentabilitet på egenkapitalen enn gjennomsnittet i andre banker i hjemmemarkedet”. Man har nådd full tildeling for femte året på rad. Summene blir spart og utbetales ikke før den ansatte går av med pensjon, passerer 60 år eller slutter i jobben. Dette gjør at man får utbetalt etter hvor lenge man jobber i banken. Det er to grunner til at man gjør det slik. For det første vil de gjerne beholde ansatte til de går av med pensjon og for det andre så bidrar det til at de ansatte blir bevisst på kostnadsbesparing. Alle i organisasjonen får utbetalt den samme bonusen. Om du er konsernsjef eller vaktmester spiller ingen rolle når det kommer til den kollektive bonusen. I følge en av informantene er det en historie som blir gjenfortalt i Handelsbanken som illustrer hvordan dette systemet kan fungere.

Det finnes jo en historie om et ektepar i Sverige som fant hverandre i banken. Han har vært vaktmester i 40 år, hun har vært i 28 år eller noe sånt. Han fikk med seg 14 millioner ut, hun fikk med seg 9 millioner ut[...] Det er ikke de nivåene nå lenger men det er klart man bygger ut et sånn pensjonsfond i tillegg til en god pensjon, så er det veldig lojalitetsbyggende (1.0)

Dette kan være med på å skape et fokus på kollektivet i og med at alle får utbetalt den samme summen. Informant nummer 1 legger vekt på dette: *”Om du er en som trigges av bonus og at du har lyst til å selge mye mer enn andre så skal du ikke jobbe i handelsbanken”* (Informant nummer 1).

I følge informant nummer to er det et fåtall som får bonuser i finansnæringen for øvrig. Det er begrenset til ansatte som jobber innenfor ”markets” og lignende type stillinger.

Så mannskapet på gulvet får jo ikke. Så det ødelegger jo egentlig for de andre bankansatte. Men her da, så er det flatt. Her får alle likt på en måte. Så det synes jeg er positivt. (2.0)

Har jobbet i sånne systemer. Det som blir litt feil med individuelle bonuser er at du blir egoistisk i forhold til jobben din. Ikke videreutvikle andre hvis det er det som skulle til for at andre skulle gjøre det bra. Du blir veldig opptatt av å prestere selv. I stedet for at det er et kontor som skal prestere. (4.0)

Dette stemmer bra med det Kuvaas & Dysvik (2012, s. 169) skriver om belønningsstrategier i banknæringen i Norge. De skriver at selv om bankene takler dette på en rimelig grei måte, er det ikke sikkert at en belønningsstrategi med vekt på direkte incentiveffekter er det som i siste instans fører til mest effektiv bankdrift.

Svenske Handelsbanken, som over lang tid har levert bedre resultater enn gjennomsnittet av sine nordiske konkurrenter, har for eksempel ikke innført bonusordninger for sine rådgivere-nettopp for å unngå kortsiktig volumtenkning og for å sette kundenes behov i fokus (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 169).

I følge Kuvaas & Dysvik (2012, s. 169) kan enkle belønningskriterier resultere i noe annet enn oppnåelse av organisasjonens mål. Ofte er ikke det flest mulig salg i dag, men maksimering av salg over lengre tidsrom og gjerne på grunn av kundelojalitet som kommer som resultat av god kundebehandling. Dette kan igjen spare organisasjonen for framtidige markedsføringskostnader.

Det er mulig at banknæringen kommer til å innskrenke bruken av individuelle bonuser fremover. Blant annet har Sparebank 1 stoppet bonusordninger for ledere og rådgivere og begrunner dette med banknæringens omdømme og tillit. Banknæringen har fått mye kritikk for høye lederlønnninger og bonuser samtidig som kundene har fått dårligere betingelser (Romsdal budstikke, 2014). Styreleder i Sparebank 1 Kjell Bjørdal sier det slik: *”Jeg tror debatten om bonuser har gitt banknæringen en omdømmeslitasje”* (Romsdal budstikke, 2014).

5.5 Oppsummering analysekapittel 1

	Handelsbanken	Felles opplevelser fra andre banker
Formell organisering:	Fleksibel type kjennetegnet av liten personalavdeling. Personal ivaretas i stor grad av mellomledere/banksjefer ute på kontorene	Profesjonalisert type. Sentralisert personalavdeling. Styrende. Henter inn og behandler store datamengder
Målesystemer:	Den enkelte utarbeider kvalitative handlingsplaner i samarbeid med nærmeste leder	Forhåndsstilte kvantifiserbare måltall. Karaktersettinger basert på prestasjoner.
Lederrolle:	Desentralisert makt. Mye ansvar på mellomledere nært de ansatte	Basert på styring fra den sentrale ledelsen. ”Cockpit-ledelse”. Mellomledere mindre makt og må forholde seg til målesystemer på seg selv og sine ansatte
Belønning:	Kollektive bonuser. Alle i organisasjonen får utbetalt det samme	Individuelle bonuser basert på oppnåelse av måltall. Store forskjeller i henhold til hvilken stilling man innehar.

Målesystemer og karaktersetting er vanlig praksis i norsk bankvesen. Handelsbanken kan sies å ha motstått det sterke isomorfistiske presset og bryter dermed med hva som regnes som «best practice» i sitt organisasjonsfelt. Som vi har sett i dette kapittelet mener de ansatte at Handelsbanken i stor grad utgjør et alternativ for gjeldende praksis i finansnæringen i Norge. Viktigheten av tillit på alle nivå i organisasjonen leder til en kultur de ansatte setter pris på og som de ønsker å føre videre. I følge Sørhaug (Dahle, 2013, s. 78) har vi en kontroll – og tillitskrise i arbeidslivet nå. Sørhaug mener dette er en langsom krise hvor det kan være vanskelig å se faresignalene. Man får mer og mer kontroll av ansatte, noe som fører til mindre tillit mellom ansatte og ledelse, noe som igjen fører til enda mer kontroll. I følge Sørhaug kan kontroll aldri erstatte tillit. (Dahle, 2013, s. 78). Handelsbanken kan vise vei og har vist at det er mulig å gjennomføre et HRM-system på en slik måte at de ansatte opplever stor grad av tillit, uten at man nødvendigvis mister oversikt og kontroll. Som vi skal se i neste kapittel, har denne krisen Sørhaug prater om flere konsekvenser.

6.0 Analysekapittel 2

Når det gjelder målesystemer og kontroll er det liten tvil om at informantene opplever at Handelsbanken har utviklet et alternativt system fra det de er vant med fra andre banker. Informantene har førstehåndskunnskap om forskjellige metoder og systemer, og det er derfor nyttig å kunne se på deres erfaringer og meninger om disse. Hvilke konsekvenser kan de ulike systemene eventuelt ha for virksomhetene?

Noe jeg fant ut gjennom intervjuene var at målingen informantene hadde erfart virket å ha noen negative konsekvenser for den ansatte så vel som organisasjonen i sin helhet. Informantene var spesielt skeptiske til denne målingen når det gjaldt arbeidet ut mot kundene, da det å rangere ansatte ut i fra forutsatte mål kan gå ut over kundeservicen og kundekontakten. Målinger kan føre salgspress som bidrar til en kultur der man prøver å selge produkter som kunden ikke har bruk for. Flere av informantene mener også at utstrakt bruk av målinger kan føre til dårlig samarbeidsklima i organisasjon. Om hver person jobber for å nå et visst antall salg av ulike produkter individuelt skal det mer til for å legge vekk eget arbeid for å hjelpe andre.

6.1 Uintenderte konsekvenser

De negative implikasjonene som informantene mener målesystemer kan føre til kan sees på som uintenderte konsekvenser. Det er neppe slik at ledelsen i disse bankene med viten og vilje legger til rette for disse konsekvensene, men som må de fleste tiltak og handlinger vil det kunne gi utslag som man ikke er tilsiktet i første omgang. Som tidligere beskrevet er bruken av målesystemer basert på en rasjonalistisk tankegang. I en tid med stor fokus på målstyring er man nesten nevrotisk opptatt av forestillingen om at gjennomarbeidede, rasjonelle analyser skal gi de beste beslutningene og resultatene (Svedberg, 2002, s. 293). Eneroth (1990, s. 39) mener at fortellingen om det rasjonelles muligheter er sterkt overdrevet og at små, uvesentlige faktorer kommer i veien. Det er nærmest umulig å kunne forutse og ta alle forhåndsregler i betraktning før en avgjørelse tas.

Situasjonens mylder av små, uvesentlige faktorer spenner ubønnhørlig ben. Det som virker så rimelig og fornuftig, hakkes i stykker til det ugjenkjennelige av virkelighetens sørgelig småskårne prosesser, av fjollete bagateller, av tulleting- alt dette som ikke noe fornuftig

menneske kunne ha regnet med, men som stadig gjør den logiske beslutningstakeren så fortvilet. (Eneroth, 1990, s. 39)

Eneroth (1990, s. 39) oppsummerer ulempene ved en rasjonell tankegang i disse punktene:

- Beslutningene lar seg som oftest ikke gjennomføre i praksis slik vi har bestemt
- Selv når beslutningene lar seg gjennomføre, skjer det på en annen måte enn vi hadde ment
- Beslutningene får så godt som alltid konsekvenser vi ikke hadde regnet med.
- En stor del av levetiden vår bruker vi til å finne støtte for at beslutninger vi allerede har tatt, var riktige og de beste.

Spesielt de to siste punktene er verdt å gå nærmere inn på i forbindelse med informantenes opplevelser. Beslutningene om målesystemene og tanken bak å ha disse målesystemene kan ha konsekvenser som man kanskje ikke hadde regnet med. Og når avgjørelsen først er tatt er det vanskelig å snu skuta i og med menneskets tilbøyeligheter til å forsvare sitt valg. Når avgjørelser om å ta i bruk målesystemer er tatt, vil det være problematisk å gå tilbake til en annen type styring. Dette vil kunne fører til at systemer som i praksis ikke fungerer, vil få fotfeste og utvikle seg.

Jeg har ikke spurt informantene direkte om de negative implikasjonene målstyring kan føre til. Svarene som denne analysen er basert på har kommet frem ved åpne spørsmål om erfaringer fra andre banker. De uintenderte konsekvensene kan oppsummeres i følgende punkter som vil bli sett nærmere på:

- Kortsiktig tenking og ineffektivitet
- Juksing
- Dårlige samarbeidsklima
- Svekket kundebehandling

6.2 Kontrollorientert HRM kan føre til...

6.2.1 Kortsiktig tenking og ineffektivitet

Flere av informantene gav uttrykk for at måling kan føre til kortsiktighet og ineffektive prosesser gjennom at ansatte kun forholder seg til sine individuelle mål fremfor å handle etter hva som er best for organisasjonen i sin helhet. Denne individualistiske tankegangen er kanskje det største aberet med målesystemer i følge informantene. Ansatte som utsettes for måling er avhengig av å oppnå sine forhåndsbestemte individuelle måltall og dette kan gi negative utslag som ikke gagnar bedriften. I følge informant nummer fire, kunne en konsekvens være at man inngikk kundeforhold som ikke var lønnsomme for banken. Et eksempel på dette er at om rådgiverne er opplært til å levere tjenester som kan måles, kan man registrere kundeforholdet uten å gjøre noe mer med den kunden. Så lenge kunden er registrert i systemet har rådgiveren oppfylt et målbart krav. Kunden sendes så videre i systemet og blir noen annens problem. I følge en av informantene blir *”det veldig kortsiktig når man begynner med måling. At man skal ta inn X antall kunder”* (informant nummer fire).

Denne kortsiktige tankegangen har også konsekvenser når det kommer til effektiviteten. I følge informant nummer tre hadde man krav om at man i møtet med kunden skal gå gjennom alle aspekter ved kundeforholdet og informere om alle sider ved sparing, forsikring, lån også videre. *”Så om du ikke snakket om sparing, så var det ikke et møte, selv om du snakket med kunden i to timer”* (informant nummer tre). Informanten fikk beskjed om å prøve å selge spareprogrammer til kunden, selv om kunden virket avvisende til det. Informanten følte det var bortkastet tid.

Man kunne snakke i 15 minutter også skrive på slutten *”kunden er ikke interessert i sparing”*-men da hadde man vært gjennom det. Da ble det registrert at jeg hadde kjørt det programmet og da ble møtet mitt godkjent. Da kastet jeg bort det kvarteret.” (3.0)

Tanken bak denne strategien er at man skal gi kunden informasjon om produkter og prøve å selge disse produktene til kunden og på den måten innhente inntekter som bedriften er avhengige av. I følge informantene kan denne salgsstrategien føre til problemer med effektiviteten og det representerer en kortsiktig tankegang. Det er ikke sikkert kunden vil

sette pris på å bli forsøkt solgt noe den i utgangspunktet ikke har behov for og dette kan skade kundeforholdet og omdømmet til bedriften på sikt. Den ansatte kan også føle at han/hun mister autonomi, da han/hun ikke selv får ta ansvar for å avgjøre hvilke situasjoner det kan være salgbart å ta inn alle aspekter ved et kundeforhold, og i hvilke situasjoner det er best å la være. Det er også andre områder at målesystemer kan forringe effektiviteten i organisasjonen. I mange banker er det slik at om en kunde ønsker lån må vedkommende innom forskjellige avdelinger før eventuelt lån kan utbetales. Det første møtet er med kunderådgiver som bestemmer om kunden har tilstrekkelig kapital til å få det lånet kunden ønsker seg, og hvis kunderådgiver godkjenner kunden sendes papirene videre til kreditt. Et par av informantene mente det var vanlig praksis å sende folk videre i systemet selv om man visste at kredittavdelingen ikke ville godta kunden, da kunderådgivere ble målt på antall kunder de sendte videre, ikke på kvaliteten til kundene. Dette kan føre til et ineffektivt system der kredittavdelingen bruker tid og ressurser på kunder som man ikke burde innledet et kundeforhold med. Dermed legges det blant kunderådgiverne mer vekt på oppnåelse av sine individuelle mål enn helhetens beste. Dette er et paradoks all den tid begrunnelser for målinger ofte sies å være å intensivere og motivere til mer effektive prosesser.

Så kom jeg på at alt jeg sender inn er jo kvalitet. Jeg presser jo ikke gjennom en sak som ikke går. Men i [bank X] var det motsatt. Kunne være en som bare jobbet deltid uten studier- ”kunde med potensiale”. Så fikk du ”nei, det var ikke det”. – så jeg jukset ikke, men skrev på en måte at alt er positivt.”(3.0)

Dette sitatet illustrerer hvordan målesystemer kan forskyve handlinger for organisasjonens beste mot handlinger for egen vinning. Gjennom en slik handling brukes ressurser på unødvendige prosesser som kunne vært unngått hadde det blitt stoppet i førstelinjen.

6.2.2 Juksing

En annen utilsiktet konsekvens er muligheten for at målinger på individnivå kan føre til at ansatte og/eller ledere tilpasser seg systemet og jukser for egen vinning. I følge Smith (1993) kan det å tvinge individer til å prestere gjennom et sett av indikatorer snevre inn deres syn og til kun å fokusere på de indikatorene man blir målt på. For mye måling på individnivå kan lede til ”gaming”, kreativ revisjon og svindel (Kohn, 1997). I systemer der de ansatte har mye å tape på å ikke leve opp til de forutbestemte målene vil det kunne være fristende å manipulere tallene. I følge informant nummer 3 vil det kunne ha dominoeffekt fra leder ned til de ansatte, da leder blir målt på hva de ansatte presterer. Informanten opplevde det som at

leder presset på for at man skulle legge inn møter man ikke hadde gjennomført, og på den måten kunne både den ansatte og lederen få gode resultater på indikatoren ”antall møter” som de ble målt på.

Lederen komme på slutten av måneden ” du mangler 11 møter. Fiks det!”. Og da var det bare noen timer igjen av uka. Det er fredag, siste dagen i uken, hva mener du med det? Skal jeg da registrere møter som ikke har funnet sted? Altså, det er ingen som finner ut det. Da begynner mange å jukse. Både rådgivere og ledere. Han sa det jo aldri direkte, men det er underforstått.” (3.0)

I følge informant nummer tre førte juksingen i [bank X] til at arbeidsmiljøet ble dårlig. Banken rangerte sine ansatte og det ble dårlig stemning da man ikke visste om man kunne stole på at tallene var riktig. De ansatte kunne da havne i en situasjon hvor man verken kan stole på systemet eller på sine kolleger. I følge informanten, var en av hovedgrunnene til at han/hun valgte å skifte jobb, at arbeidsdagen var fylt med usikkerhet og mistillit. *”Det er hovedsaken til at jeg ønsket å bytte jobb. Når folk begynner å jukse med det, så blir det veldig barnslig”* (informant nummer 3).

Juksing og mistillit til systemet kan ha negative effekter ved ufrivillig turn-over. Flere av informantene la vekt på at det i sine banker var uforholdsmessig høy turn-over og mente noe av grunnen til dette var mistillit til målesystemer og konsekvensene det innebærer: *”For å si det sann, folk ble bare mer og mer demotiverte. Og det er ikke mange igjen. Det er mange som har sluttet. De går til handelsbanken, hehe”* (Informant nummer 4).

6.2.3 Dårlig samarbeidsklima

Flere av informantene la vekt på at målesystemene hindret kunnskapsdeling og samarbeid i organisasjonene de har jobbet i tidligere. De skryter av samarbeidsklimaet i Handelsbanken og mener at informasjonsflyten er større og bedre i denne banken. Det kan være flere mulige forklaringer på dette i følge informantene. For det første har Handelsbanken en kultur som legger til rette for samarbeid og kunnskapsdeling gjennom fokuseringen på samarbeid. For det andre gjør fraværet av målinger det lettere å tenke på andre enn seg selv. Det er lett å bli opphengt i sine individuelle måltall og dermed fortrenge hva selskapet som helhet forventer og behøver. Om man som ansatt har fått beskjed om at man skal selge et visst antall forsikringer en uke, så vil man prioritere de individuelle målene før man hjelper andre. Den

tiden man bruker på andre ting enn de aktivitetene som går direkte på måltallene vil føles unyttig og kan i verste fall få konsekvenser for egen lønn og bonus.

Bolan & Tenkasi (1995) viser hvordan kunnskapsdeling og samarbeid blomstrer når individer jobber sammen mot et felles mål. For at et individ skal finne glede og vilje til å dele må de se på det som personlig verdifullt eller verdifullt for gruppen som helhet. Fokuset på gruppen og langsiktighet oppmuntrer til samarbeid (Pruitt & Kimmel, 1977). Det er i følge Gagnè (2009, s. 571) to ulike motivasjonstyper som kan fungere som katalysatorer for kunnskapsdeling: 1) kontrollert motivasjon og 2) selvstyrende motivasjon. Kontrollert motivasjon innebærer at man deltar i en aktivitet med press fra eksterne kilder, som kan være belønninger eller trusler om straff. Selvstyrende motivasjon handler derimot om å engasjere seg i en aktivitet ut fra interesser som man selv finner fornøyelige (Gagnè, 2009). I følge Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale (2006) viser forskning at ansatte som jobber etter forhåndssatte resultatmål trolig vil utveksle mindre informasjon med medarbeidere enn ansatte som blir gitt mer autonomi og selvbestemmelse. Selvbestemmende mål derimot trigger deling og samarbeidsorientering. Det er mulig å inkorporere samarbeid som en del av målesystemet ved å måle team eller at kolleger gir karakterer på samarbeidsvillighet. Problemet med dette er at det spiller på den kontrollerende formen for motivasjon og vil ofte føre til at personer deler et minimum av informasjon som ikke nødvendigvis er tilfredsstillende for mottaker (Gagnè, 2009, s. 574). En viktig del av fasiliteringen av selvbestemmende motivasjon er frihet og tillit, noe som har en tendens til å gro i regimer der kvantitative måloppnåelser er ledende (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Om man blir så opptatt av å prestere på individuelt nivå fremfor å ha fokus på at det er kontoret som skal prestere, vil dette kunne føre til en egoisme som gjør at man velger å ha bruke mindre tid på å videreutvikle kolleger og bedriften. For å eksemplifisere dette spurte informant to meg om jeg ville svart en kollegas kunde om kollegaen min ikke var til stedet. En interessant problemstilling som informantene mente var høyst gjeldende på sin tidligere arbeidsplass der man ved fravær var bekymret for om sin kundeportefølje ville få den oppfølgingen den selv brukte å gi. I følge informantene er samarbeidsklimaet bedre i Handelsbanken. Disse sitatene illustrerer dette:

Igjen, jeg blir ikke målt på noe, så jeg må ikke stresse. Det var helt nytt for meg at folk hjalp til. ”Skal jeg ta en sak for deg”. Hm, interessant. Her, hvis man bruker en halv dag på å hjelpe en kollega så er det helt fint (3.0)

Folk mer egoistiske i andre banker. Den største forskjellen med å jobbe i handelsbanken er at folk er mer behjelpelige. Man vil hverandre godt. Blir vanvittig mye bedre. Vi har felles mål (4.0)

Vi hjelper hverandre, vi sitter ikke og ser på at den ene kollegaen din jobber overtid 20 timer i uken (5.0).

Informantene opplever at kollegaer arbeider utover sine fastsatte rammer. Denne formen for atferd blir ofte referert til som ”ekstrarolleatferd” og statistiske oversiktsanalyser viser at jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse er relatert til ekstrarolleatferd.

Ekstrarolleatferd ”*refererer til det å hjelpe andre i jobben på en måte som overstiger de formelle jobbkravene*” (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 60) I en organisasjon der de ansatte er tilfredse og opplever stor grad av forpliktelse til organisasjonens resultater vil man ha lettere for å handle utover sine egne fastsatte oppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2012). Handelsbanken har tilrettelagt for enda mer ekstrarolleatferd ved å ikke fastsette egne stillingsbeskrivelser for de ulike rollene på bankkontorene. De har gjort dette for at de ansatte ikke skal følge fastsatte oppgaver slavisk, men heller få et forhold til helheten og organisasjonens resultater på et overordnet plan. Denne strategiske beslutningen sammen med manglende målinger kan være med på å forklare hvorfor samarbeidsklimaet i Handelsbanken oppleves bedre enn i konkurrerende banker med fokus på individuelle mål basert på forhåndssette kriterier.

Oppsummert vil man kunne si at regimer med målesystemer spiller på kontrollert motivasjon fremfor selvbestemmende motivasjon. Dette kan igjen føre til opplevelse mangel på tillit som kan ha negativ effekt på jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse. De mulige konsekvensene kan være mindre ekstrarolleatferd og et individualisert arbeidsmiljø der fokuset ligger på personlig måloppnåelse. Disse uintenderte konsekvensene kan begrenses gjennom målinger på kollektivt plan og innlemmelse av samarbeid som en måleindikator. Problemet med dette er at også denne formen spiller på den kontrollorienterte motivasjonen.

6.2.4 Dårligere kundebehandling

Flere av informantene la vekt på at målingen ved salg av forsikringer og spareprodukter i siste instans kan få negative konsekvenser for kunden. Ved at salgspresstet øker vil selgere kunne presse kundene til å kjøpe tjenester de egentlig ikke har bruk for. I følge Bjørnar

Eilertsen (2008) i forbrukerrådet vil det oppstå problemer når bankene ikke lenger er ekspert på kunden sine premisser, men er opptatt av egne salgstall. I følge Hans Petter Lier i Finansforbundet i Østfold (Hoemsnes, 2013, s. 16) var det ingen som fikk mer ros og bonus enn dem som solgte mange strukturerte spareprodukter til kundene på begynnelsen av 2000-tallet. Dette var en praksis som ikke var bærekraftig og salget av strukturerte produkter ble til slutt stoppet gjennom forskrifter til verdipapirhandelloven. Banknæringen tok selv tak etter bråket med salg av strukturerte spareprodukter og det ble utarbeidet en autorisasjonsordning for kunderådgivere med fokus på retningslinjer og etiske krav. Lier mener at målesystemene undergraver det autorisasjonsordningen er ment å fremme, som er etiske betraktninger i salgsprosessen (Hoemsnes, 2013, s. 17). Sjur Smedstad som er leder i finansforbundet i Hedmark viser til eksempler på kunderådgivere som er svært pågående i sin søken etter å selge livsforsikringer til kunder som ikke trenger det, kun for å få fylt opp sitt personlige salgsmål (Hoemsnes, 2013, s. 17) Han mener at salgspres fører til at kundene blir skadelidende gjennom at rådgivere påvirker til kjøp av kredittkort og livsforsikringer som kunden ikke egentlig har bruk for.

Om målet er å maksimere salget av produkter for å optimalisere inntekter kan bruken av målesystemer på salg ha noe for seg. Ved å belønne ansatte etter antall salg vil man kunne forsterke denne innsatsen, noe som fungerer godt med tanke på å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 166). En konsekvens av dette kan være at slike systemer fungerer for godt, at det direkte insentivet for å oppnå salg går på bekostning av kundetilfredshet. Balansegangen mellom inntjening og kundetilfredshet er vanskelig og begge systemene har sine svakheter i forhold til de ulike elementene. Informantene legger vekt på at det er flere bankansatte som ikke alltid trives like godt med salgsdelen av rådgivningen og at det med et system uten målinger kan oppstå unnasluntring, noe som kan føre til at organisasjonen kan miste store inntekter. Det vil uansett være nyttig for bankene å være klar over de utilsiktede konsekvensene salgspres kan ha for kunden og banknæringens renommé. Informant nummer en sier dette om forskjellen på kundekontakt og salgspres i Handelsbanken kontra andre banker:

Så har vi satt opp et budsjett i forkant av.. og det gir en del rare utslag til kunden. For det er ikke sikkert de trenger det produktet. Og da skal de ikke ha det produktet i følge vår modell. Mens i andre systemer så kan det være sånn at interne kampanjer og budsjetter og sånt gjør at du må oppfylle for banken sin del. Og det er det helt fritt for her. Det synes jeg er fantastisk i forhold til andre banker. (1.0)

Det kan også være et problem at rådgiverne ikke vil bruke tid på å hjelpe kundene da det er en aktivitet som ikke nødvendigvis måles. Dette stjeler tid som ellers kunne blitt brukt på aktiviteter som går direkte på måloppnåelse:

Hvis det er kunder som ringer inn og lurer på noe, og bruker masse tid på det, så ender det opp neste gang at man gjør kort prosess med det, fordi man vil bruke tid på noe annet da. Da får ikke kunden den gode opplevelsen. (3.0)

Den dårlige kundekontakten kan gå direkte på bekostning av kundetilfredsheten da kunden kan sitte igjen med en opplevelse av at man ikke blir tatt på alvor. Handelsbanken scorer veldig bra på kundetilfredshet kontra sammenliknende banker og alle informantene mener det kan ha en sammenheng med Handelsbankens holdninger til rådgivning, altså at man ikke skal måles på antall produkter, men heller være en støttespiller for kunden. I følge EPSI Norway har Handelsbanken scoret bedre på kundetilfredshet enn bransjesnittet hvert år siden 2005 (se vedlegg) I 2013 hadde Handelsbanken en kundetilfredshet på 75 %. Gjennomsnitt blant andre banker lå på 70 % (EPSI Norway, 2013)

6.3 Forpliktelsesbasert HRM kan føre til...

I intervjuene fokuserte informantene i liten grad på mulige uheldige konsekvenser av Handelsbankens HRM- system. De trakk likevel fram noen momenter som er verdt å se nærmere på. Dette kapittelet blir dog vesentlig kortere enn det forrige da informantene fokuserte i mye større grad på konsekvensene ved bruk av kvantitative målesystemer brukt i andre banker.

Hvis man lykkes i å identifisere indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater og gjennomfører dette på en konstruktiv måte vil man kunne få en del positive resultater av dette. Ved å benytte reliable og valide måleinstrumenter, vil HR-målinger kunne bidra til overvåkning, utvikling og tidlig varsel vedrørende sentrale resultatdrivere (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 188). Ved ikke å måle kan man gå glipp av informasjon som er viktig for organisatoriske resultater. Det er også en del andre negative følger av manglende målesystemer som informantene utpeker at kan være et problem. Likevel mener alle informantene at alternativet til målesystemene fungerer bedre og at det er mulig å begrense de utilsiktede konsekvensene gjennom observante ledere.

Negative konsekvenser ved bruk av kvalitative handlingsplaner fremfor kvantitative resultatmålinger er oppsummert i følgende:

- Manglende krav til den enkelte ansatte. ”Soveputementalitet”
- Sentraladministrasjonen får mindre oversikt.
- Rådgivere som ”snor seg unna” salgsdelen

6.3.1 ”Soveputementalitet”

Enkelte av informantene pekte på at manglende kvantitative målesystemer kan føre til at enkelte blir for avslappet på jobb, og at de ikke blir stilt nok krav til i hverdagen som igjen fører til at individer og kontorer blir for avslappet. Dette vil verken kundene eller handelsbanken tjene på over tid sier en av informantene. Informant nummer 1 som er leder mener det kan være lett for enkelte å kamuflere liten kompetanse ved å si at kunden ikke ville ha produktene man foreslår og når man ikke har direkte insentiv for å selge mer, vil det kunne gå utover inntektene. I følge denne personen er det da ekstra viktig at lederne er tett på rådgiverne. At de ser hva de faktisk gjennomfører og at man på den måten sikrer at de leverer kvalitet. Som informanten sier: *det kan [...] være en ulempe at det blir en sovepute*” (1.0).

Før jeg begynte her så ringe jeg en bekjent av meg som jobbet i banken. Og han sa at det er en bank der hvis du vil så kan du bare flyte gjennom. Bli en del av systemet. Du trenger ikke jobbe så mye. Så jeg har hørt og sett eksempler på det (3.0)

Dette inntrykket sitter også informant nummer to med. Informanten sier at man muligens ville fått opp aktiviteten hos enkelte om man innførte lignende målesystemer som i andre banker.

Det er mange som ikke tørr å gå ut av den komfortsonen. Som sitter veldig godt i stolen og hadde de vært i en annen organisering så måtte de tvunget seg selv mer ut av den sonen der da. Så [...] det kan være en sovepute ja (4.0).

Informantene uttrykker en bekymring for at enkelte ansatte slipper for lett unna. Likevel mente alle at det ikke var et problem på deres nåværende kontor. Det virket mer som en generell betraktning enn et konkret problem. Alle informantene la vekt på at det får konsekvenser selv om man ikke måler direkte på kvantifiserbare parametere. Hvis man ikke gjør jobben sin godt nok og gir nok så kan det gå utover lønnen og andre frynsegoder. På grunn av de kollektive belønningene vil man også oppleve en intern justis på at man bør

jobbe hardt i Handelsbanken. Kontorene blir satt opp mot andre kontorer i Handelsbanken. ”Så selv om det stemmer [at det kan bli en ”sovepute”] så tror jeg det vil slå tilbake på en” (Informant nummer tre). Handlingsplanen blir lagt til grunn for lønnsfastsettelse og hvis man presterer vil man få sin belønning i lønnsforhandlingene i følge informant nummer fire.

I samtaler med en leder i Handelsbanken ble det tidlig klart at hun var klar over problematikken rundt dette. Det kom også frem at det var et diskusjonstema innad i ledelsen.

Og det er jo en diskusjon vi har, at vi kan bli for snille og at vi ikke har krav til de ansatte om at de faktisk skal levere. Og det å være konsekvente, at de ikke følger opp, så må det få konsekvenser. Og det ser jeg at vi kan bli bedre på. For det er fort gjort at det kan bli en sovepute (Leder, Handelsbanken).

Likevel virker det som at Handelsbanken er fast bestemte på å holde seg unna teknokratiske kontrollformer og målesystemer på individnivå.

6.3.2 Sentraladministrasjon med mindre oversikt

Ingen konkrete resultater på individnivå blir rapportert inn til den sentrale ledelsen i Handelsbanken. Dette gjør at den sentrale ledelsen mister oversikt over hva enkeltindivider presterer når det kommer til konkrete resultatmål og tall, noe som forsterkes ytterligere av den desentraliserte modellen der lederne ute på kontorene sitter med ansvaret. Samtidig er den desentraliserte modellen en bevisst strategi og det blir feil å kalle det en utilsiktet konsekvens all den tid det er et bevisst valg å ofre oversikten til sentraladministrasjonen. Det er likevel greit å nevne dette som et punkt til noe man bør være observant på ved bruk av Handelsbankens alternative HRM- system. I følge personallederen er det de enkelte lederne ut på kontorene som skal ha oversikt over kompetansen på deres kontor, altså hva som er deres utviklingsbane og hvordan de ligger an. Dette fordrer autonomi hos den enkelte leder og mye ansvar over hos lederen. En slik strategi er nok vanskeligere å gjennomføre i en organisasjon der man har bygd opp en formell struktur bygd på sentralisering. I følge flere av informantene er det lettere å klare seg uten målesystemer i Handelsbanken ettersom den enkelte leder ikke har så mange ansatte å forholde seg til.

Ja, det er helt rett. Blir det for stort, så er det veldig vanskelig [å klare seg uten kvantitative målesystemer] (1.0)

En sånn gruppe på åtte er jo ganske greit å ha oversikten på (2.0)

I Handelsbanken virker det altså som at man ivaretar oversikten ved at mellomledere sitter med overblikket og autonomien ut i små, desentraliserte kontorer. Sentraladministrasjonen mister oversikt over individuelle prestasjoner, ansvaret ligger på mellomledere ut på kontoret som har oversikt over hver enkelt handlingsplan.

6.3.3 Aversjon mot salg

I følge informant nummer to har rådgivere i bankvesenet tradisjonelt sett ikke jobbet mye med salg. I dag er derimot er salg av tilleggstjenester som forsikringer og spareprodukter en viktig inntektskilde for banker. I Handelsbanken er det mange rådgivere som har jobbet i banknæringen i mange år og som er vant med en annen form for rådgivning. I følge informant nummer fire er det blitt mer fokus på salg i Handelsbanken de senere årene. Informanten bemerket at salget før kom litt mer av seg selv, men i dagens marked må man være litt mer framoverlente. Forskning viser at direkte insentiver fungerer for å motivere personer til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort og er derfor godt egnet til å gi midlertidig tilpasning av atferd. Insentivene spiller på den ytre motivasjonen hos individer. Den ytre motivasjonen ser ut til å være godt egnet i situasjoner hvor det viktigste er å få oppgaven løst med et tilfredsstillende resultat (Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw, 1998; Weibel, Rost & Osterloh, 2010). Om de ansatte ikke liker å jobbe med salg vil derfor insentivsystemer som spiller på den ytre motivasjonen virke aktiviserende på disse individene. Problemet med dette systemet er at det kan skape ringvirkninger som forstyrrer opplevelsen av tillit som er bygd opp i Handelsbanken og forringe den indre motivasjonen som ser ut til å ha gode vekstforhold i organisasjonen. Årsaken til dette kan være at indre og ytre motivasjon er korrelert negativt (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 60). I en stor metastudie med 3000 respondenter der halvparten jobbet innen bank, fikk man følgende resultat:

- Arbeidsprestasjoner = 0,12 (0,38 for indre motivasjon)
- Ekstrarolleatferd = 0,14 (0,33 for indre motivasjon)
- Affektiv organisasjonsforpliktelse = 0,06 (0,28 for indre motivasjon)
- Turnoverintensjon = 0,16 (-0,30 for indre motivasjon)

Tabell: Kuvaas & Dysvik (2012, s. 61)

Disse tallene stemmer overens med Vansteenkiste et al.(2007) sin studie som viser at ytre motiverte medarbeider opplever mer kortlivet tilfredshet og høyere emosjonell utmattelse. Ved å motivere de ansatte til å jobbe mer med salg vil inntektsgrunnlaget kunne gå opp. Man bør likevel tenke nøye gjennom bruken av direkte insentivsystemer med fokus på ytre motivasjon da dette kan ha negative konsekvenser for helheten og den samarbeidskulturen man har bygget opp.

6.4 Oppsummering analysekapittel 2

Informantene har utpekt negative konsekvenser av både Handelsbankens system og de andre bankers system. Det er god grunn til å tro at enkelte av disse følgene er utilsiktet fra arbeidsgivers side. Det er vanskelig å tro at noen med viten og vilje vil legge til rette for dårlig samarbeidsklima eller dårligere kundebehandling. Systemer kan føre til uheldige følger og ulike systemer kan ha ulike konsekvenser. Det kan derfor være nyttig å se på disse elementene og forsøke å begrense disse med mottiltak.

Følgene av systemene oppsummeres i følgende tabell for oversiktens skyld:

Handelsbanken:	Felles opplevelser fra andre banker
<p>Blir ikke satt krav til og kan dermed "flyte" gjennom</p> <p>Manglende oversikt for sentraladministrasjonen</p> <p>"Sno seg unna" salg noe som kan føre til mindre inntekter</p>	<p>Kortsiktig tenkning og ineffektivitet</p> <p>Juksing</p> <p>Dårlig samarbeidsklima</p> <p>Dårligere kundebehandling</p>

7.0 Avslutning

7.1 Utbredelse og eventuelle endringer i næringen

Avslutningsvis vil jeg på bakgrunn av de empiriske funnene forsøke å løfte diskusjonen utover problemstillingene. Hva kan forklare utbredelsen av kontrollorientert form for HRM i finansnæringen? Vil dette kunne snu og er alternativet til Handelsbanken overførbart til andre?

Rangering av ansatte etter målbare parametere er i frammarsj i Norge, men internasjonalt har man sett mindre bruk av slike systemer (Kaspersen, 2013). Det kan derfor være betimelig å spørre om vi på sikt vil se at trenden går i en motsatt retning av det den har gjort de siste årene i Norge også. Karaktersettinger og intensive målesystemer har blitt hyppig kritisert i media, men Handelsbankens alternative system kan bli brukt som eksempel på en annen type organisering som fungerer med en annen type kontroll på individnivå. Det er likevel mye som tyder på at finansnæringen er ekstra kontroll – og målorientert og det er ikke sikkert Handelsbankens system så lett lar seg overføre til andre. Handelsbanken har noen spesifikke trekk ved seg som gjør at et slikt system passer inn i deres organisasjonsform.

Strategier som passer inn i den kontrollorienterte formen for HRM virker å være mer utbredt i finansnæringen enn i andre næringer i Norge. I følge informantene kan det komme av at det er lett å måle de ansatte ettersom inntjeningen er så konkret. *"Finansnæringen er jo veldig lett å måle i forhold til inntjening og tall og sånt. Da er det kanskje lett å tro at sånne målinger fungerer på mennesker også"* (informant nummer en). Antall lån, beløp, plassering, antall produkter og antall møter er måleindikatorer som alle er konkrete og målbare og det er lett for å falle for fristelsen å måle i en bransje der inntjening er essensielt.

Som beskrevet i teoridelen om ulike former for kontroll kan man i følge Ouchi (1979) tolerere at organisasjonens medlemmer har forskjellige mål så lenge det finnes et presist evalueringssystem. Og motsatt, man kan tolerere manglende presisjon i evalueringen om medlemmene har internalisert organisasjonens målsetting i stor grad. Det kan være at det er lettere å utarbeide presise evalueringssystemer i banknæringen ettersom tallene er konkrete og målbare og det kan være en forklaring til at evalueringssystemene er så utbredt i akkurat

denne næringen, noe som blir forsterket ved bransjens særegenheter som i følge informant nummer tre er at banknæringen en litt kynisk bransje som kun handler om økonomi, tall og penger.

Hvis du har lyst til å hjelpe mennesker så går du til helsesektoren. Du går ikke inn i bransjen her for å hjelpe mennesker. Hvis man har lyst til å tjene penger så tenker man jo tall. Og det er de samme folkene som blir ledere ikke sant? Så vil de tjene penger, det er derfor de er her (3.0)

Ferraro, Pfeffer & Sutton (2005, s. 9-10) hevder at økonomifagets antakelser, forutsetninger og retorikk om mennesket som økonomisk aktør er i ferd med å bli selvoppfyllende.

Forutsetninger om nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og opportunistiske medarbeidere er grunnantakelser i økonomifaget og i atferdsforskningen (Meglino & Korgsgaard, 2004, s. 946). Dette er med på å gjøre at de fleste av oss har en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb. I følge Kuvaas og Dysvik (2012, s. 55) er dette godt dokumentert i en rekke undersøkelser (DeVoe & Iyengar, 2004; Ferraro et al., 2005; Heat, 1999; Jurgensen, 1978)

Det kan altså være flere årsaker til at den kontrollorienterte formen for HRM er såpass utbredt i finansnæringen. Den økonomiske rasjonaliteten og finansnæringens iboende strukturer kan gjøre det lettere å benytte seg av målesystemer og det er muligens derfor denne formen har fått et ekstra godt fotfeste i denne bransjen. Likevel ser vi at det går an å gjennomføre HRM og kontroll på andre måter og denne erkjennelsen vil kanskje føre til at flere vil se mot Handelsbankens alternative system. Men er dette systemet overførbart?

I organisasjonsteorien er det et velkjent faktum at en organisasjons struktur er avhengig av dens omgivelser, også kalt ”kontekstuelle faktorer”. Organisasjonens fysiske størrelse vil påvirke strukturen, i tillegg vil kultur og tradisjon spille inn på valg av strategier og i hvilken grad man lykkes med disse strategiene (Verheul, 2004). På bakgrunn av ulike faktorer som er spesielle i Handelsbanken, er det ikke sikkert det lar seg gjøre å adoptere Handelsbankens system, i hvert fall ikke på kort sikt. Det finnes ikke et universelt system for kontroll, men at valget av teknikker vil være avhengig av omgivelsene som er rundt spesifikke organisasjoner. Forskjellige mål og strategier vil involvere ulike fremgangsmåter (Otley, 1999).

Handelsbanken har en del forhold og en organisering som muliggjør et slikt system som de nyttiggjør seg av.

Handelsbankens desentraliserte organisasjonsform gjør at det er lettere for banksjefen på hvert kontor og ha oversikt over den enkelte medarbeider. Flere av informantene legger vekt på at det kan være vanskelig å holde oversikten i andre banker som er mer sentralstyrt og at kvantitative målesystemer derfor er nødvendig for at den sentrale ledelsen skal kunne ha kontroll og oversikt over hva som presteres av hvert individ.

Ja, det er helt rett. Blir det for stort, så er det veldig vanskelig (1.0)

En sånn gruppe på åtte er jo ganske greit å ha oversikten på (2.0)

Denne desentraliseringen kommer blant annet av at Handelsbanken satser veldig på kundeservice. Cäker & Siverbo (2013) viser til at Handelsbanken har kundetilfredshet som en av sine to nøkkelindikatorer. Derfor oppretter de flere små bankkontorer i Norge, fremfor å legge ned bankfilialer. Dette er med på å forme HRM-aktivitetene. Man vil ha ekstra fokus på kundebehandling og det gjør at man kan bli mer bevisst på de negative konsekvensene av måltall på salg. En bank som ikke har kundetilfredshet som like viktig del av virksomheten vil derfor kunne ha mindre intensiver for et alternativt HRM-system. Rådgiverne er lengre unna kunden og har ikke nødvendigvis det samme forholdet til kundene som de i Handelsbanken. Dette spiller også en rolle i ansettelsesforholdet. I og med at Handelsbankens modell bygger på nær kontakt mellom kunde og rådgiver kan de være mer utsatt for de negative implikasjonene høy turnover kan føre til og det kan være viktigere å beholde de ansatte over lang tid. Dette gjør at insentivene for et forpliktelsesbasert HRM-system vil kunne være større med en slik strategi.

Tidligere forskning viser at Handelsbanken har en blanding av sosio-idelogisk og teknokratisk kontroll med stor grad av bemyndighet og autonomi til den enkelte ansatte (Cäker & Siverbo, 2013). Denne typen kontroll muliggjør og er en konsekvens av HRM-systemet som er implementert i organisasjonen. Gjennom rekruttering, opplæring, langsiktige ansettelser og hyppige forfremmelser sørger man for at kulturen ivaretas (Cäker & Siverbo, 2013). Handelsbankens innebygde kultur er med på å kontrollere at de ansatte handler etter hva som er til det beste for organisasjonen. Denne kulturen ivaretas av ansatte som har jobbet lenge i organisasjonen. For eksempel er gjennomsnittlig tid i banken for en ansatt 25 år og 98 prosent av forfremmelsene er interne i Sverige (Cäker & Siverbo, 2013). På den måten

sørger man for at de som sitter i ledende posisjoner er godt kjent med tilnærmingene til banken. Flere av informantene legger vekt på at Handelsbanken er kulturstyrt og at de har en sterk organisasjonskultur som fordrer tillit og autonomi til den enkelte ansatte.

Jeg har en gammel kamerat som har jobbet i Handelsbanken i mange år som spøkefullt sa at ”det er ikke en bank, det er en sekt”...hehe (5.0)

Denne kulturen som fordrer tillit og autonomi ivaretas av ansatte med lang fartstid i organisasjonen og videreformidles slik at nye ansatte kan internalisere kulturen og dermed skape gode forhold for sosio-ideologisk kontroll. Dette gjør at insentiver for å innføre teknokratiske kontrollformer på individnivå minker. Andre banker har sin egen kultur og organisasjonsformer som ivaretas av sine nøkkelpersoner. Det er derfor ikke sikkert at klimaet for et slikt HRM-system er like godt i disse bankene som i Handelsbanken som er desentralisert og kulturstyrt med satsning på kundebehandling. I følge Wærness (1990) skal man være forsiktig å endre institusjoner raskt, dette bør derimot være en langsom prosess da plutselige forandringer kan true organisasjonens identitet og endringene vil da kunne mislykkes. I følge Olsen (1997) skal reformideene som eventuelt innføres, være mest mulig i overenstemmelse med en institusjons verdigrunnlag og handlingslogikker for å bli akseptert og inkorporert. Det er derfor ikke sikkert at Handelsbankens HRM-system fungerer like bra i andre organisasjonsformer og kulturer.

7.2 Empiriske hovedfunn

På bakgrunn av informasjon fra informantene er det grunnlag for å si at Handelsbanken har et alternativt HRM-system som skiller seg ut fra hva som benyttes i banknæringen for øvrig. Sveret på første problemstilling er at informantene i stor grad opplever at Handelsbanken har utviklet et alternativt HRM-system til gjeldende praksis i finansnæringen. Systemet i Handelsbanken skiller seg ut fra deres tidligere opplevelser på disse områdene:

- 1) Formell organisering
- 2) Bruk av målesystemer
- 3) Lederrolle
- 4) Langsiktig tankegang og belønningssystemer

Det grunnleggende synet på hva som motiverer ansatte og hva som skal til for at ansatte skal være en ressurs virker å være forskjellig fra informantenes tidligere opplevelser. Perspektivet på kontroll virker også å være ulikt. Der Handelsbanken har en direkte kontroll utført av en leder med stor grad av autonomi, hvor hensikten er å sosialisere de ansatte til å internalisere organisasjonens mål, virker kontrollen i andre systemer å være sentralisert og basert på kontroll gjennom estimering av prestasjoner ved hjelp av målbare parametere. Erfaringene fra de ulike systemene passer godt inn i typologiene ”forpliktelsesbasert” og ”kontrollorientert” HR.

Informantene ser ut til å foretrekke Handelsbankens alternative system og gir uttrykk for at de setter pris det ansvaret og den friheten de blir gitt. Spesielt dette med å være deltakende i fastsettelsen av egne mål er noe som verdsettes. Det kollektive belønningssystemet gir insentiver for å samarbeide med hverandre og kan være en av grunnene til det gode samarbeidsklimaet som de ansatte trekker frem og som de mener er den største forskjellen på kulturen til de ulike systemene.

Mine informanter viser stolthet over å være en del av Handelsbanken og i følge Cäker & Siverbo (2013, s. 10) kan dette være et tegn på at den sosio-ideologiske kontrollen er suksessfull. Ambisjonene er å få de ansatte til knytte an til dens kjerneideer. Kontrollen utføres på en slik måte at de ansatte sitter igjen med en følelse av medbestemmelse, frihet og tillit i motsetning til andre systemer hvor kontrollen kan oppleves som en belastning.

Det er altså ikke nødvendigvis slik at Handelsbanken har noe mindre kontroll med sitt HRM-system enn andre. Det virker å være en annen type kontroll på kollektivt nivå som er gjennomført på en slik måte at det ikke går utover de ansattes opplevelse av tillit og frihet. HRM-systemet og dens aktiviteter spiller en viktig rolle gjennom tilrettelegging i flere faser slik at de ansatte blir sosialisert inn i deres kultur. Rekrutteringen forbereder de ansatte på hva som forventes og hva som er kjerneverdiene. Opplæring innenfor organisasjonen forklarer hvordan kjerneverdiene relaterer til ulike oppgaver i hverdagen. Tilrettelegging av forfremmelser og karriereløp gjør det lettere at de som bestemmer har internalisert kulturen (Cäker & Siverbo, 2013). På den måten fremmer HR-aktivitetene forpliktelse til organisasjonen gjennom flere ledd.

Informantene identifiserte uoppfordret en rekke konsekvenser av de ulike systemene og disse historiene er verdt å trekke frem. Noen av konsekvensene ser ut til å være utilsiktede, mens

andre muligens er kjent på forhånd og tatt høyde for. Uansett innebærer både kontrollorientert og forpliktelsesbasert HRM-system mulige fallgruver som kan være nyttig informasjon for de som implementerer HRM-systemer. Det ser ut til å være en utfordring for næringen å oppnå kontroll og oversikt uten å redusere de ansattes følelse av medbestemmelse og tillit. Målesystemer, karaktersettinger og individuelle belønninger etter forhåndsbestemte parametere oppleves pressende på flere felt. Presset til å prestere, presset til å selge og presset til å prioritere egne måltall fremfor å hjelpe andre oppleves for informantene som en byrde. Informantene påpekte fire uheldige konsekvenser som kontrollorientert HRM kan føre til:

- 1) Kortsiktig tenkning og ineffektivitet
- 2) Juksing
- 3) Dårlig samarbeidsklima
- 4) Dårligere kundebehandling

Informantene gav også uttrykk for at det finnes uheldige konsekvenser ved Handelsbankens system. Flere brukte begrepet ”soveputementalitet” som et mulig problem som kan oppstå ved bruk av Handelsbankens HRM-system. Flere av informantene la vekt på at det finnes flere rådgivere som ikke er spesielt motivert for å selge og uten målesystemer, har man ikke samme intensiv for å gå utenfor egen komfortsone.

7.3 Videre forskning og betraktninger

Ettersom denne oppgaven baserer seg på relativt få intervjuer, ville det vært interessant med en mer omfattende studie i den videre forskningen på dette temaet. Funnene som er beskrevet i denne oppgaven er basert på kun fem intervjuer og kan ikke i seg selv være generaliserende for en hel gruppe. Som nevnt i metodekapittelet kan følelsen av lojalitet til nåværende arbeidsplass føre til at informantene er i overkant positive til Handelsbankens system kontra andre bankers system som de ikke har samme forhold til lenger. Det hadde derfor også vært interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse hvor man får kartlagt kausalforhold i et bredere perspektiv. En slik tilnærming kunne gitt svar på nyttiligheten av ulike systemer i banknæringen og i eventuell hvilke banker det kan fungere i. Det hadde også vært interessant og sett på i hvilken grad funnene varierer med kjønn, utdanning, personlighet og andre indikatorer. Er det enkelte grupper som trives bedre med forpliktelsesbasert HRM og hvorfor er det slik? Ved en kvantitativ undersøkelse kunne man også sett på holdninger blant

ledelsen i store bankkonsern kontra holdningene i andre sektorer for å se nærmere på årsakene til at kontrollorientert HRM er ekstra utbredt i akkurat denne sektoren. Ved å bruke institusjonell teori kunne man sett på hvordan isomorfistiske prosesser fungerer innenfor dette organisasjonsfeltet. Er imitasjon i banknæringen vanlig og hvilke pådrivere for dette finnes?

Det kunne vært spennende å se på om konsekvensene informantene identifiserer også er gjeldende i andre sektorer, og se på ulike bransjer slik at man lettere kan unngå utilsiktede konsekvenser av HRM system generelt. Dett kan ha stor praktisk verdi for organisasjoner som implementerer disse systemene.

I teorikapittelet ble Mike Powers (1994) alternativ til ”revisjonssamfunnet” presentert og Handelsbanken har en del av disse egenskapene som etterspørres der. Blant annet kvalitative handlingsplaner fremfor kvantitative, høy tiltro og autonomi fremfor liten tillit og disiplin. Mer kontroll i nåtiden fremfor postkontroll blant annet. Handelsbanken kan muligens være ledende i en ny måte å organisere på og kan fungerer som et forbilde for endring i ”kontrollsamfunnet” som SV og flere andre vil reformere. Handelsbanken kan vise til gode resultater og fornøye ansatte uten å benytte seg av rangering og karaktersettinger på individnivå og det skal bli spennende i hvilken retning utviklingen går. Vil man se hyppigere bruk av ”hardere” HRM-system i norsk næringsliv eller vil man få en ny U-sving?

Litteraturliste

- ABC nyheter (2012, 30. Januar). Vil ha slutt på DNB overvåkning. *ABC nyheter*. Hentet 04.04.2014 fra <http://www.abcnyheter.no/penger/oekonomi/2012/01/30/vil-ha-slutt-pa-dnb-overvakning>
- Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2010) Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management perspectives*, 24(2), 48-64.
- Alveson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29. 423-444.
- Arthur, J.B. (1994). Effects on human resource systems on manufacturing, performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37(3), 670-687.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Bolan, R.J., & Tenkasi, R.V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organizational Science*, 6(4), 350-383.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall & Steenveld. (1999). Human resource strategy and competitive advantage ”a longitudinal study of engineering consultancies”. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Byrkjeflot, Haldor (2002). Ledelse på norsk. Motstridende tradisjoner og idealer. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s 41-60) Bergen: Fagbokforlaget.
- Cäker, M. & Siverbo, S. (2013). Strategic alignment in decentralized organizations- The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management* (2013).
- Dahle, D.Y. (06. Oktober, 2011) ”Tillitskrise preger arbeidslivet”. *Teknisk Ukeblad*. S. 84-85
- Dahle, D.Y. (2013). *Orden og oppførsel- Karakterer på jobben?* Oslo: Gyldendal Akademisk.

- DeVoe, S.E. & Iyengar, S.S. (2004). Managers theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal performance. *Organizational behaviour and human decision processes*, 93, 47-61.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-667.
- Eilertsen, B. (2008) Advarer mot bankenes råsalg av spareprodukter. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Hentet 18.03.2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/kampanjer/familia/familia-22008/diverse-saker/advarer-mot-bankenes-rasalg-av-spareprod.html?id=535185>
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2), 134-149.
- EPSI Norway. (2013). Kundetilfredsheten blant bankene i Norge. Hentet 03.05.2014 fra http://www.epsi-norway.org/images/industry-studies/bank/Bank_2013.pdf
- Eneroth, B (1990) *Att handla på känn. Om intuition i professionell verksamhet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Engbregsten, E. & Heggen, K. (27. September, 2012). Kjære Jonas Gahr Støre. *Morgenbladet*. Hentet 04.04.2014 fra http://morgenbladet.no/ideer/2012/kjaere_jonas_gahr_store#.U2p1cF5uHG9
- Engelstad, F. (2010). Rom med utsikt: Om å studere samfunnets toppsjikt. I Album, D., Hansen, M. N., & Wideberg, K. (red.), *Metodene våre: Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning* (s 173–188). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2004). *Deltakende Observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fennefoss, A. & Høgsnes, G. (2005) Arbeidsliv, lønn og forhandlinger. I Frønes, I. & Kjøsruud, L. (red.), *Det norske samfunn*. (4. Utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2005). Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of management review*, 30 (1), 8-24. Hentet 02.04.2014 fra <http://www.jstor.org/stable/20159091?seq=3>
- Fivelsdal, E., Bakka, J.F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devana, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. USA: Wiley.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge- sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Grinde, E. (2011, 22. November). Fenger travel sjefer. *Dagens Næringsliv*. S. 36.

- Grinde, E. (2013, 16. September). Helikoptersjefene. *Dagens Næringsliv*. S. 18.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* London og New York: Routledge.
- Handelsbanken. (2013). Internt document.
- Hansen, H. F. & Rieper, O. (2009). Evidensbevægelsens rødder, formål og organisering. I Grimen, H. & Terum, L. I. (red.), *Evidensbasert profesjonsutøvelse* (s 17-38). Oslo: Abstrakt forlag.
- Heat, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 25-62.
- Hoemsnes, A. (2013, 16. September). Rødt kort til trafikklys på jobb. *Dagens Næringsliv*. S. 16-18.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Høst, T. (2009). *Ledelse en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1307-1320.
- Jacobsen, D.I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse og sosialfagene*. (2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jurgensen, C.E. (1978). Job preferences (what makes a job good or bad?). *Journal of applied psychology*, 50, 479-487.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kassah, B.J. (2007). Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(04) Hentet 02.03.14 fra http://www.idunn.no/ts/tfs/2007/04/tillit_i_det_nye_arbeidslivet
- Kihl, J. (2014, 3. Januar). SV går for tillitsreform. *Klassekampen*. Hentet 14.02.2014 fra: <http://www.klassekampen.no/article/20140103/ARTICLE/140109992>
- Kjeldstad, R. & Dommermuth, L. (2009). Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. Hver fjerde ønsker å bytte jobb. *Samfunnsspeilet* 2009/1. Hentet 08.03.2014 fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hver-fjerde-onsker-aa-bytte-jobb>.

- Kohn, A. (1997). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. New York: Houghton Mifflin.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of management studies*, 45(1), 1-25. Hentet fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x/abstract>
- Kuvaas, B & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. (2. Utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Meglino, B.M. & Korsgaard, M.A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of applied psychology*, 89(6), 946-959.
- Mintzberg, H. (1982). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. London: Longman Higher Education.
- NOU. (2004:2). *Reformer I offentlig sektor og New Public Management*. Oslo: Kommunal - og moderniseringsdepartementet. Hentet 24.04.2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/nouer/2004/nou-2004-2/4/3/6.html?id=383728>
- NESH. (red.) (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer. Hentet 02.02.2014 fra: [https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](https://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf)
- Olsen, J.P. (1997). Modernisering, demokratisering og institusjonsutvikling. *Nytt Norsk tidsskrift*, 14(1).
- Otley. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Review*, 10(4), 362-382.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-847.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*. London: Demos.
- Pruitt D.G., & Kimmel, M.J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 362-392.
- Purcell, J. (1994). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal* 9(3), 26-41.
- Romsdal budstikke (27. Mars, 2014) Bankbonuser til besvær. *Romsdal budstikke*. Hentet 01.04.2014 fra <http://www.rbnett.no/meninger/leder/article9400051.ece>

- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner- trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner- ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. 21 (1), 18-31.
- Kaspersen, L (25. November, 2013). Vi har mast om dette i 10-15 år. Nå skjer det! *Dagens næringsliv*. Hentet 02.03.2014 fra <http://www.dn.no/talent/2013/11/25/-vi-har-mast-om-dette-i-1015-ar-na-skjer-det>.
- SHB Annual Report (2009). Annual Report: Handelsbanken 2009. Stockholm.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Extrinsic value orientation and "the tragedy of the commons". *Journal of Personality*, 68(2), 383-411.
- Skafesmo, T. (2013). *Evidensbaserings- det nye sannhetsmaskineriet*. Stavanger: Paradigmeskifte forlag.
- Skirbekk, S. (2014, 3.mars). Idealtipe. *Store norske leksikon*. Hentet fra: <http://snl.no/idealtipe>
- Smith, P. (1993). Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector. *British Journal of Management*, 4(3), 135-151.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management journal*, 35(3), 467-504.
- Svedberg L. (2002). *Gruppepsykologi- om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Tallaksen, S. (24.januar,2014). Vil ikke ha barna i skolen. *Klassekampen*. Hentet 14.04.2014 fra <http://www.klassekampen.no/article/20140124/ARTICLE/140129979>
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trost, J. & Jeremiassen, L. (2010). *Interview i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag

- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.
- Verburg, R., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2007) Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *International journal of human resource management*, 18(2), 184-208
- Verhuel, Ingrid. (2004). *Commitment or Control. Human Resource Management Practices in Female and Male-Led Businesses*. Scales Papers. Hentet 02.02.2014 fra <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/n200402.pdf> SCALES-paper N200402
- Værness, M. (1990). Treårsbudgetering som rationalisering. I N. Brunsson & J.P. Olsen (red.). *Makten at reformera* (s 143-171). Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Walton, R.A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. 63(2), 77-84.
- Weibel, A., Roset, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20 (2), 387-412.
- Wood, S. (1996). High Commitment management and unionization in the UK. *International Journal Human of Resource Management*, 7(1), 41-58.
- Wright, P.M, & McMahan G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18 (2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 23274

Vedlegg / Appendiks

1. Informasjonsskriv

Jeg skriver masteroppgave om bruk av målesystemer i finansnæringen. I den forbindelse vil jeg intervju 6-7 personer som jobber på Handelsbanken, både ansatte og ledere. Vi kommer til å snakke om din arbeidshverdag, dine tanker om målesystemer og hvordan du opplever Handelsbankens HR-strategi. Jeg forventer at intervjuet vil ta rundt 40 minutter, det kan likevel være ønskelig du setter av en time. Imidlertid har vi stor forståelse for en travel hverdag, og din arbeidstid respekteres. Det vil være mulig å gjennomføre intervju etter arbeidstid om det skulle passe bedre.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen 15.05.14. Dersom du har lyst å delta i prosjektet, må du skrive under på en samtykkeerklæring. Den ligger vedlagt, og vi vil ha den med oss når vi intervjuer deg for at du skal kunne skrive under på den da.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe Christian Leirvik på 90792637, eller sende en e-post til chrial@student.uio.no. Du kan også kontakte min veileder Haldor Byrkjeflot på haldor.byrkjeflot@gmail.com

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

2. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Dette er en del av masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid på UiO, og gjennomføres av Christian Leirvik. Formålet med denne studien er å undersøke hvordan manglende bruk av målesystemer i Handelsbanken påvirker de ansatte, ledere og organisasjonen i sin helhet. I den forbindelse vil jeg intervju 10 personer som jobber i Handelsbanken. Utvalget er trukket i samarbeid med personalsjef i Handelsbanken.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Spørsmålene vil omhandle ditt syn på bruk av målesystemer generelt og spesielt i din jobbsituasjon. Intervjuet vil bli registrert på min personlige pc som er beskyttet med brukernavn og passord. Ditt navn vil erstattes med et referansenummer. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen 15.05.14.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navneliste lagres adskilt fra øvrige data. Det er kun meg som vil ha tilgang til opplysninger om deg. Det vil ikke ha konsekvenser i forhold til arbeidsgiver eller arbeidsforhold om du velger å delta eller ikke.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Christian Leirvik på 90792637. Du kan også ta kontakt med min veileder Haldor Byrkjeflot som er professor ved Universitet i Oslo. Han kan nås på 90657112. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

I

3. Intervjuguide til ansatte

Innledende spørsmål:

Hvor lenge har du jobbet her?

Har du jobbet i andre banker før?

Hvorfor ønsket du å jobbe i Handelsbanken?

Handelsbanken som arbeidsplass:

Hva vil du si karakteriserer Handelsbanken som arbeidsgiver?

Hvor mye spilte handelsbankens kultur inn på ditt valg av arbeidsplass?

Hva synes du om måten Handelsbanken driver sin virksomhet på
Trives du i Handelsbanken?

Kunne du tenke deg å jobbe i Handelsbanken resten av ditt aktive yrkesliv?

Hvordan er dere organisert? (teamarbeid eller mye individuelt?)

Handelsbanken er en av de bankene som gjør det best på kundetilfredshet. Hva tror du er grunnen til dette?

Vil du si at man i handelsbanken har fokus på felleskapet og det kollektive fremfor individet?

Opplever du at det er rom for å si i fra til ledelsen om du er uenige i noe?

Målesystemer

Har du opplevd å bli målt (satt karakter på) i tidligere jobb?

Hvordan blir dere målt på jobben?

I hvilken grad føler du at du blir kontrollert på jobben?

Opplever du at ledelsen har tillitt til at du vil gjøre en god jobb?

Hvordan fungerer oppfølgingen av ansatte i handelsbanken og er du fornøyd med den?

Vil du si at du har god kjennskap til Handelsbankens HR-strategi?

Vil du si at din nærmeste leder har god innsikt i den innsatsen du legger ned på jobb?

Hva med resultatene du genererer?

Kollektiv belønning:

Synes du de kollektive belønningssystemene til Handelsbanken fungerer som de skal?

Andre banker operer med bonusordninger etter hvordan man presterer. Hva er dine tanker om det? (skulle du gjerne sett at det blir innført i HB?)

Opplever du lønnssystemet som rettferdig? (mye opp til nærmeste leder, lite standardisert-rom for konflikter?)

Har dere et system for kunnskapsdeling (knowledge management?)

Motivasjon:

Flere mener at manglende målinger av dine resultater ville ført til unnasluntring. Hva er dine tanker om det?

Hva driver/motiverer deg til å gå på jobb og gjøre en god innsats?

Tror du at du hadde lagt ned større innsats om du hadde fått mer lønn?

Avslutning:

I hvilken grad stemmer dette:

I handelsbanken fokuseres det på Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og interne karrieremuligheter?

I Handelsbanken rekrutterer man med vekt på holdninger og væremåte?

I Handelsbanken er det små statusforskjeller?

I Handelsbanken fokuserer vi på langsiktig avkastning?

Hva er dine tanker om debatten angående målesystemer og karaktersetting som er i vinden for tiden?

4. Intervjuguide til ledere

Innledende spørsmål

Hvor lenge har du jobbet her?

Har du jobbet i andre banker før?

Hvorfor ønsket du å jobbe i Handelsbanken?

Handelsbanken som arbeidsplass

Kan du fortelle litt om hvordan dere er organisert i handelsbanken (team osv)

Hva vil du si kjennetegner Handelsbanken som arbeidsplass?

Vil du si at man i handelsbanken har fokus på felleskapet og det kollektive fremfor individet?

Har du inntrykk av at folk trives i handelsbanken (spør om medarbeiderundersøkelser)?

Strategi

Hvordan måler dere resultater/innsats i Handelsbanken?

Hvorfor?

Hva vil du si er de positive og negative sidene ved å gjøre det på en slik måte?

Har dere overveide å bruke andre strategier/systemer?

Hvordan følger dere opp ansatte? Er du fornøyd med måten det gjennomføres på?

Står dere fritt til å styre strategien selv eller er det noe som bestemmes av hovedkontoret i Sverige? (har dere overveid andre alternativer?)

På hvilken måte tror du dette skiller seg fra andre banker i Norge?

Hvorfor tror du bruk av karakterer og målesystemer er så vanlig i finansnæringen?(mer vanlig her enn i andre næringer)

Får dere mange tilbud fra konsulentvirksomheter osv angående innføring av andre målesystemer?

Hvordan driver Handelsbanken kompetansekartlegging? (og hvordan tror du dette skiller seg fra andre banker i næringen?)

Vil objektivitet gå tapt ved å ikke bruke standardiserte måleinstrumenter? (hvis det ikke brukes. Mange som bruker dette legger vekt på at det sørger for objektivitet i vurderingene).

Kultur/verdier/organisasjonsklima

Hvordan vil du karakterisere organisasjonskulturen i Handelsbanken?

Opplever du at kulturen er relativt lik i hele organisasjonen?

Jobbsikkerhet og kollektiv belønning

Dere har et mantra som sier ”Man er ansatt for livet i Handelsbanken”. Kan du utdype dette?

Hvordan passer dette inn i et arbeidsmarked som fokuserer på fleksibilitet?

Bankvesenet har endret seg mye de siste årene (mobilbank, apper). Enkelte banker har hatt behov for å fornye arbeidsstokken. Hva er dine tanker om dette?

Synes du de kollektive belønningssystemene til Handelsbanken fungerer som de skal?

Andre banker operer med bonusordninger etter hvordan man presterer. Hva er dine tanker om det? (skulle du gjerne sett at det blir innført i HB?)

Opplever du lønssystemet som rettferdig? (mye opp til nærmeste leder, lite standardisert-rom for konflikter?)

Avslutning:

I hvilken grad stemmer dette (basert på Kuvaas & Dysviks kjennetegn på forpliktelsesbasert HR)

I handelsbanken fokuseres det på Jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold og interne karrieremuligheter?

I Handelsbanken rekrutterer man med vekt på holdninger og væremåte?

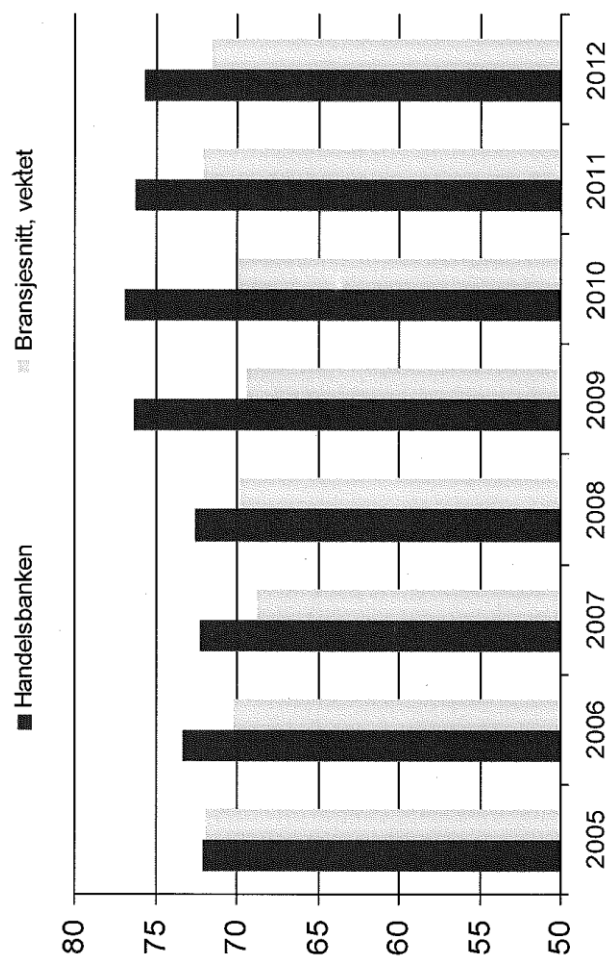
I Handelsbanken er det små statusforskjeller?

I Handelsbanken fokuserer vi på langsiktig avkastning?

Baserer dere strategien på forskning?

5. Kundetilfredshet

Kundetilfredshet privatkunder 2005-2012 Banker i Norge



Kilde: EPSI Norway - undersøkelsen omfatter alle bankene i Norge

Handelsbanken